

جـــامعـــة مـــؤتة

عمادة الدراســـات العليا

واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية الرسمية والمعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية المؤثرة فيه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

إعداد الطالبة

نجاة صالح الطراونه

إشراف الدكتور

"محمد أمين" القضاة

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا استكمالاً

لمتطلبات الحصـــول على درجة الماجستير في

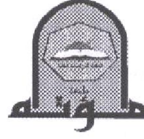
الإدارة التربوية قسم الأصول والإدارة التربوية

جامعة مؤتة، 2007

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية

لا تعبِّر بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة

بسم الله الرحمن الرحيم



MUTAH UNIVERSITY
Deanship of Graduate Studies

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

نموذج رقم (14)

قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالبة نجاة صالح الطراونة الموسومة بـــ:

واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية الرسمية والمعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية المؤثرة فيه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في **الإدارة التربوية.**

القسم: الأصول والإدارة التربويه.

	التوقيع	التاريخ	
د. محمد أمين حامد القضاة		2007/10/30	مشرفاً ورئيسا
د. ملوح باجي الخريشا		2007/10/30	عضواً
د. منيرة محمود الشرمان		2007/10/30	عضواً
د. عاطف عمر بن طريف		2007/10/30	عضواً



عميد الدراسات العليا

أ.د. حسام الدين المبيضين

مؤته – الكرك – الاردن
الرمز البريدي :61710
تلفون :03/2372380-99
فرعي 5328-5330
فاكس 03/2 375694
البريد الالكتروني

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo

الإهداء

إلى رمز العطاء والتضحية ... والِـــدَيَّ الحنـــونين –حفظهمـــا الله- ... إلـــى الروابط الراسخة... زوجي... وبناتي وابني... إلى إخوتي...وأخواتي الأحبـــة ... إلى كل امرأة عاملة .طموحة تضحي من أجل الحياة ... إلى كـــل مـــن علَّمنـــي حرفاً...

إليهم جميعها أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

نجاة صالح الطراونة

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين... أما بعد...

يسعدني أن أتقدم ببالغ الشكر والتقدير إلى أستاذي الفاضل الدكتور "محمد أمين"القضاة الذي أشرف على هذه الرسالة، وكا ن لي أخاً ومرشداً وموجهاً للنصيحة، فلم يبخل عليَّ بلحظة واحدة في وقت كنت أحوج ما أكون إلى بصيرته الثاقبة وتوجيهاته البنّاءة.

كما وأتقدَّم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذا العمل وستكون ملاحظاتهم -بإذن الله- قيد اهتمامي وعنايتي، لما لها من أثر في إثراء هذا العمل.

والشكر كذلك إلى جميع أساتذتي من أعضاء هيئة التدريس في قسم الأصول والإدارة التربوية في جامعة مؤتة الذين لم يبخلوا عليَّ يوماً بالنصيحة والتوجيه.

وأخص بالشكر أيضاً زوجي ورفيق الدرب الذي رافقني دائماً في رحلة البحث وعناء السفر.

والشكر موصول أيضاً للأخ الكبير الدكتور صبري الطراونة لما بذله معي في إجراء التحليلات الإحصائية كافة للرسالة.

وإلى جميع من ساهم في إنجاز هذا العمل من قيادات أكاديمية وأعضاء هيئة تدريس وأصدقاء وزملاء، وإلى ملكة الطباعة أسماء مبيضين التي واكبت هذا العمل منذ بدايته.

لهم مني جميعاً كل الشكر والتقدير

نجاة صالح الطراونة

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية الرسمية والمعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية المؤثرة فيه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

نجاة الطراونة

جامعة مؤتة، 2007

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية الرسمية، وأثر المعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات، وزعت على أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية والبالغ عددهم (444) للعام الدراسي (2006-2007)، وللإجابة على أسئلة الدراسة تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الثلاثي المتعدد وتحليل الانحدار، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها:

إن واقع التمكين الإداري للمرأة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية بأبعاده الخمسة جاء متوسطاً، وجاءت تصورات أفراد عينة الدراسة للمعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية المؤثرة في تمكين المرأة بدرجة متوسطة، وبترتيب تنازلي على النحو الآتي: (المعوقات الاجتماعية، التنظيمية، الشخصية)، وأشارت النتائج كذلك إلى أثر ذي دلالة إحصائية للمعوقات الشخصية ومدة الخدمة في الجامعة، وكذلك للتفاعل بين مدة الخدمة والرتبة الأكاديمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية الرسمية ومتغير المعوقات الشخصية.

Abstract

The Sates of Women Administrative Empowerment in Jordanian Public Universities and Influencing Organizational, Social, and Personal Obstacles from the Faculty Members

Najat AL.Trawneh
Mu'tah University, 2007

The study aimed at investigating the status of women empowerment in public Jordanian universities and the impact of such influencing obstacles at the Organizational, social and personal levels. In order to achieve this goal, a questionnaire was developed and distributed among (444) faculty members in public Jordanian universities during the academic year (2006/2007). To answering the questions of the study, means, standard deviation, 3-way ANOVA were analyzed.

The findings of the study were as follows:

The status of women organizational empowerment in official Jordanian university was average.

The conceptions of the members of the sample of the three obstacles were also average in the following decending order: social obstacles, organizational obstacles and personal obstacles. The findings of the study indicate that there is statistically significant effect for personal obstacles and the length of teaching experience at the university.

A similar effect was detected for the interaction between length of service and academic rank. The findings of the study also reveled the existence of statistically significant differences concerning the empowerment of women and the variable of personal obstacles.

الفصل الأول
خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة:

تقول الحكمة: "إذا أردت أن تحصد سنة فازرع قمحاً، وإذا أردت أن تحصد لعشر سنوات، فاغرس شجرة، وإن أردت أن تحصد مئة سنة فعلّم الإنسان".

وتشير هذه الحكمة إلى ما تعارف الاقتصاديون على تسميته بالاستثمار في رأس المال البشري من حيث التنمية والتشغيل ونوعية مدخلاته ومخرجاته، والتي تطال كل من الجنسين على حدٍ سواء، ودون أدنى قدرٍ من التمييز، وتُعد الجامعات من أكثر مراكز الإشعاع الحضاري والعلمي التي تسعى إلى تنمية المجتمع اقتصادياً وثقافياً، من خلال وظائفها الأساسية التي تقوم بها من تعليم وبحث علمي، وخدمة المجتمع وبناء الشخصية الجامعية للإنسان، ويعتمد نجاح العملية التعليمية في الجامعة، على كفاءة العنصر البشري، خصوصاً أعضاء هيئة التدريس فيها.

ويرى الخطيب (2001) أنه نتيجة لجمود نظام التعليم العالي في البلاد العربية، فقد وجهت له بعض الانتقادات، وعلى الأخص لفاعليته وكفاءته، والتي تجلت في عدم مقدرته على الاستجابة للمتطلبات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية للمجتمع العربي، وعدم مواكبته لمظاهر التطور والنمو الذي شهدته الدول العربية، وبخاصة في العقود الثلاثة الماضية، ولكي تستجيب أنظمة التعليم الجامعي في الوطن العربي لل متطلبات المستقبلية، فلا بد أن تقوم هذه الأنظمة بإجراء مراجعة جذرية وعميقة لسياستها وأنظمتها وتشريعاتها وهياكلها التنظيمية وبرامجها، وأضاف أنَّ تميز أي نظام يمكن أن يُعزى إلى تميز العملية الإدارية فيه، وتميز مدخلاته البشرية وتمكينها من معايشة حقوقها ومسؤولياتها بكفاية وفاعلية.

ويؤكد ملحم (2006 أ: 233) "أن وجود تحولات في المفاهيم الإدارية، تؤثر في منظمات القرن الواحد والعشرون في سباقها نحو التميز ونحو تحقيق الميزة التنافسية، وهذا السباق لا يكاد يستثني أحداً، فالجامعات هي الأخرى تتأثر بهذه التحولات وبهذا السباق نحو تطبيق مفاهيم وتبني تطورات مثل منظمة المعرفة

وتمكين العاملين وبرامج الجودة وغيرها من التطورات في المفاهيم الإدارية التي لم تعد مجرد مصطلحات أكاديمية، بل أصبحت ممارسات إدارية في المنظمات التـــي تسعى للتنمية والتجديد والتميز".

ويرى ويلكينسون (Wilkinson, 1998) أن التمكين من أهم ضمانات وحيوية واستمرار أي منظمة، فهو يسهم في رفع معنويات ورضا العــاملين، إذ يــشعرون بإتاحة الفرصة لإظهار قدراتهم، كما يستمتعون بتقدير الإدارة وثقتها بهم، الذي يسهم مع حرية التصرف المكفولة في إثراء التفكير الإبداعي والسعي لتحسين الأداء، وهو عامل أساسي لنجاح المنظمات واستمرارها، فاعلة ناجحة، لاسيما وقــد أصــبحت المنظمات في بيئة تنافسية متصاعدة.

ويشير الحوامدة (2004) إلى أن عملية نجاح المنظمات تتوقف على كفــاءة العنصر البشري الموجود فيها بوصفه الغاية والوسيلة الريادية في تطوير المنظمات وفي إجراء التغيرات المطلوبة.

ويعد الانتشار التدريجي للجامعات في الأردن من ثوابت الاستثمار في التعليم العالي، كما ساعدت سياسة التعليم العالي على تمكين المرأة وإدماجها في المجــالين الاقتصادي والسياسي، ومما يدل على ذلك نسبة الإناث الملتحقات بالتعليم الجــامعي في الأردن بجميع مستوياته حيــث بلغــت (49%) عــام (2004/2003)، بنــسبة (50%) على مستوى البكالوريوس، وتنخفض إلى (36%) على مستوى الماجستير، وإلى (26%) على مستوى الدكتوراه، غير أنَّ نسبة الإنــاث مــن أعــضاء هيئــة التدريس في الجامعات لا تتجاوز (12%) في أحسن الأحوال، وتنخفض إلى (1%) في العديد من التخصصات، وحيث إِن مساهمة المرأة كعضو هيئة تدريس في مجال التعليم العالي مؤشراً لإسهامها في التقدم العلمي والتكنولوجي فإنَّه يلاحظ أن نــسبة الإناث في الرتب الأكاديمية العليا (الأستاذية) منخفضة (3.4%) ممــا قــد يــوحي بانخفاض المساهمة العلمية الحقيقية عند المرأة في الجامعات، وقد تؤدي هذه الحقيقة إلى استنتاج مفاده أن جزءاً مهماً من رأس المال البشري الأردني العالي (المرأة) لا يجد الاستخدام الأمثل والمشاركة الفاعلة في تحقيق أهداف التعليم العالي في الأردن (وزارة التعليم العالي، 2005).

ويتطلع الأردن اليوم لتلمس التحديات كافة التي تواجه قضايا المرأة، خاصة المتعلقة بالضغوط الاجتماعية والثقافية، والعمل على دعم قضايا المرأة من أجل إدماجها في كافة مجالات الحياة، وصولاً بها إلى مواقع صنع القرار، والعمل على إزالة التمييز ضدها حيثما وُجد منطلقين من تعاليم الإسلام السمحة والدستور الأردني، فقد نشرت الحكومة الأردنية اتفاقية "القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة" بتاريخ الأول من آب لعام (2007)، والتي ترى حكومة بلادي إقراراً منها بأهمية الرسالة التي تمثلها هذه الاتفاقية وضرورة وضعها في موقعها الطبيعي، كتشريع دولي هام يطبق في محاكمنا الأردنية.

ويُعد الدستور الأردني والميثاق الوطني المرجعية فيما يختص بتمكين المرأة، بالإضافة إلى وثيقة الإستراتيجية الوطنية للمرأة، والتي يتم اعتمادها كوثيقة رسمية تشكل إطاراً عاماً للسياسات الهامة إلى تمكين المرأة، وتفعيل دورها، ذلك أنَّ التمكين الحقيقي للمرأة لا يقتصر فقط على تعديل التشريعات، بل لا بد أن يواكبه تغيير في الثقافة المجتمعية والأنماط السلوكية، لتصبح المرأة شريكاً أساسياً في العمل والإنتاج.

ويعد التعليم مرتكزاً أساسياً لتطوير أوضاع المرأة وتمكينها، وتعكس مسيرة التعليم في الأردن عبر العقود الخمسة الماضية اهتماماً بالغاً في توفير الفرص التعليمية وتكافؤها للجميع، وقد تم تعزيز هذا التوجه في التشريعات على اختلاف مراتبها، بدءاً من الدستور الأردني ومروراً بالقوانين التي تناولت الشأن التربوي، وانتهاءً بالأنظمة والتعليمات والأسس المعتمدة (اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة، 2006-2010).

إلاَّ أنَّه على الرغم من التطورات والتغيرات التي طرأت حديثاً على المجتمعات والسياسات العامة، والتي أثرت في مكانة المرأة الاجتماعية والاقتصادية والعلمية والتحولات الإيجابية في اتجاهات أفراد المجتمع نحو المرأة ومكانتها، وما أثبتته الدراسات والأبحاث تجاه قدرة المرأة على العمل في العديد من المجالات وسعيها إلى الحصول على المعرفة، إلاَّ أنَّ الفجوة ما زالت واسعة بين إمكانيات المرأة وقدرتها وما تصبو إليه وما هو موجود فعلاً على أرض الواقع، وما زال

هناك تحديات أمام المرأة، وهي طريق التعليم العالي ودور المرأة الأكاديميــة فـــي الجامعات لممارسة دورها الأكاديمي، وتمكينها إدارياً لممارسة هذا الدور.

والملاحظ وحسب علم الباحثة ندرة الدراسات التي تركز بشكل جلي على أهمية تمكين العاملين في الجامعة من خلال منحهم حرية اتخاذ القرار وا لمــشاركة، سواء للمدرس عضو هيئة التدريس أو للإداري "لتمكينهم" من خلال حرية التصرف والمبادرة، لذلك فمن المهم إعادة هيكلة الجامعات لتشجيع الموهــوبين والمبــدعين والقضاء على الهدر في الأنشطة والثروات ، وضرورة إشراك الآخرين والاســتفادة من آرائهم ومساهماتهم لتحقيق غايات الجامعة ورسالتها الجوهرية.

وجاءت هذه الدراسة وهي الأولى من نوعها في الأردن لمع رفة واقع التمكين الإداري للمرأة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، وتحديد أهــم المعيقــات والتحديات التي تواجه المرأة وتحد من فرص تقدمها إداريــاً وأكاديميــاً، وتــسعى الدراسة من خلال عينة المبحوثين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات ذكــوراً وإناثاً، لمعرفة أهم المعيقات التي تحول دون تقدم المرأة وتحفيز دورها الأساسي في مؤسسات التعليم العالي، وبالتالي مشاركتها في عملية التنمية المستدامة.

2.1 مشكلة الدراسة:

إن الاهتمام بقضية المرأ ة من حيث تأمين حقوقها الأساسية وضمان مشاركتها في التنمية أخذ يتنامى دولياً، والدليل على ذلك انعقاد عدة مؤتمرات دولية، من بينها مؤتمر المكسيك عام (1975)، ومؤتمر نيروبي عام (1985)، ومؤتمر بكين عــام (1995)، وقد جاء في الفقرتين (أ، ب) من المادة (11) من اتفاقية القــضاء علـــى جميع أشكال التمييز ضد المرأة "سيداو" والتي أقرتها الأمم المتحدة وأصبحت نافــذة عام (1981): "أ. للمرأة الحق في العمل بوصفه حقاً غير قابل للتصرف لكل البشر؛ ب. للمرأة الحق في التمتع بنفس فرص التوظيف بما في ذلك تطبيق معايير الاختيار نفسها في شؤون التوظيف" (سيداو، 2004).

وأشارت العلي (2007) إلى أنَّ الحكومات في المنطقة رغم التزامها بقضية مساواة النوع الاجتماعي وتمكين المرأة لتقليل نسب الفقر ودعم التنمية المــستدامة

وتمتع المرأة بحرية المشاركة التامَّة في الحياة العامة، غير أنَّ المرأة تشكل أقل من (10%) من الأعضاء المؤسسين للأحزاب السياسية، وأقل من (25%) من أعضاء النقابات المهنية، وأضافت أنه بالرغم من إدخال الكوتة النسائية بضمان ستة مقاعد من أصل (110) مقاعد في مجلس النواب بالإضافة إلى تعديل قانون البلديات بتخصيص (20%) من مقاعد مجالس البلديات للمرأة والمستوى التعليمي العالي الذي تحظى به المرأة الأردنية في مؤسسات التعليم العالي ، إلاَّ أنَّ هنالك تراجعاً في وصول المرأة إلى مواقع صنع القرار، وتمكينها إدارياً الأمر الذي لا يتطلب فقط تعديل القوانين والتشريعات وإنَّما تعديل النظرة المجتمعية والسلوكية والتي تتطلب جهوداً وموارداً مجتمعة لدعم المرأة في تحقيق مشاركتها الكاملة في الحياة العامة.

وأشارت دراسة أجرتها وزارة التعليم العالي (2005) إلى أنَّ هنالك انخفاضاً في أعداد النساء الأكاديميات في المواقع الإدارية الأكاديمية المختلفة خاصة العليا منها،مما يتطلب دراسة لمعرفة العقبات والمعيقات التي تحول دون وصول المرأة إلى المواقع الإدارية الأكاديمية في الجامعات ونوعية الأدوار المناطة بها، وبالتالي إخراجها من دائرة الخيارات أو الترشيحات لهذه المناصب.

وفي ظل غياب الكثير من المعلومات عن المرأة الأكاديمية في الجامعات الأردنية والصعوبات والتحديات التي تحول دون تقدمها ، فقد جاءت هذه الدراسة لمعرفة واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية الرسمية، وما هي المعوقات التنظيمية و الاجتماعية والشخصية المؤثرة في تمكين المرأة ودورها الأكاديمي الإداري خاصة في مواقع صنع القرار.

3.1 أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من كونها إحدى الدراسات القليلة "الميدانية" التي تناولت موضوع تمكين المرأة، وذلك من خلال:

1. دراسة واقع التمكين الإداري للمرأة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية.
2. دراسة أثر المعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية في تمكين المرأة وأخذ دورها الأكاديمي الإداري.

3. تبحث في أحد المفاهيم الإدارية الحديثة، خصوصاً في المؤسسات التي تسعى إلى تبني استراتيجيات تدعم الفرد وتعزز مساهمته في العمل.
4. مساهمتها على المستوى العملي ، حيث تأمل الباحثة من خلال النتائج التي تتوصل إليها الدراسة التعرف على المعوقات الفعلية والأكثر تأثيراً على واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية.
5. تمكين الجهات المسؤولة من إيجاد الحلول المناسبة لهذه المعوقات، وبالتالي المساهمة في تغيير وضع المرأة الأردنية العاملة إلى المستويات المرجوة، وتمكين المرأة التي تمتلك القدرة والكفاءة لتولي مناصب قيادية والوصول إلى مواقع صنع القرار.
6. على المستوى العلمي فإنَّ أهمية الدراسة تكمن في محاولة ربط الأفكار الإدارية للدراسات السابقة في هذا المجال بالواقع العملي والتطبيقي، وتقديم التوصيات المناسبة.

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية الرسمية والمعوقات التنظيمية و الاجتماعية والشخصية المؤثرة فيه، وينبثق عن هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

1. تقديم إطار نظري مناسب يوضح مفهوم التمكين الإداري وأبعاده.
2. التعرف على واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية الرسمية.
3. تحديد وتشخيص أهم المعوقات التنظيمية و الاجتماعية والشخصية التي تؤثر في تمكين المرأة في الجامعات الأردنية الرسمية.
4. تقديم توصيات ومقترحات لأصحاب القرار تهدف إلى توضيح مفهوم التمكين الإداري للمرأة، وإزالة المخاوف من تطبيقه كممارسة إدارية في الجامعات الأردنية الرسمية.

5.1 أسئلة الدراسة:

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما واقع التمكين الإداري الأكاديمي للمرأة في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
2. ما المعوقات التنظيمية و الاجتماعية والشخصية المؤثرة في التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
3. هل هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين المعوقات التنظيمية و الاجتماعية والشخصية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغير ات (النوع الاجتماعي، الرتبة الأكاديمية، مدة الخدمة) والتفاعل بينهما؟
4. هل هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية الرسمية والمعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

6.1 تعريف المصطلحات:

1. **التمكين:** ويُقصد به الدرجة التي يقوم من خلالها القائد الأكاديمي في الجامعات الأردنية الرسمية بإشراك المرؤوسين في السلطة واتخاذ القرارات وتزويدهم بالمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية، وقد تم قياس التمكين الإداري من خلال استبانة خاصة طورتها الباحثة لهذا الغرض.
2. **المعوقات التنظيمية:** وتُشير إلى الصعوبات المرتبطة ببيئة المنظمة ذاتها، والتي تحول دون وصول المرأة الأردنية إلى مواقع إدارية أكاديمية عليا، وتتمثل هذه الصعوبات في التأهيل والتدريب وعدم المساواة في العمل، وضعف دعم الإدارة العليا، إضافة إلى ظروف وصعوبات العمل بحد ذاته.
3. **المعوقات الاجتماعية:** تشير إلى الصعوبات التي يفرزها المجتمع، وتحول دون وصول المرأة الأردنية لمواقع صنع القرار في الجامعات الأردنية الرسمية،

والتي تتمثل في نظرة المجتمع إلى عمل المرأة، ونقص الخدمات المساندة وكذلك الظروف العائلية.

4. **المعوقات الشخصية:** وتشير إلى الصعوبات المرتبطة بالمرأة ذاتها والتي تحول دون وصولها إلى رتب أكاديمية عليا ومواقع إدارية أكاديمية، وتتمثل هذه الصعوبات في التكوين النفسي للمرأة وعدم الاستمرار في العمل وطبيعة الدور المزدوج للمرأة، وقد تم قياس هذه ا لمعوقات من خلال استبانة خاصة طُورت لهذا الغرض.

7.1 حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، ومن هم برتبة (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) من الذكور والإناث، وذلك للفصل الدراسي الصيفي من العام الأكاديمي (2006-2007).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري:

1.1.2 التمكين الإداري:

التمكين في التاريخ الإسلامي:

لم يرد مفهوم التمكين في الثقافة العربية الإسلامية سوى من مصدر واحد، وهو القرآن الكريم، فقد ذكرت كلمة التمكين في أكثر من موضع، وفي عدة مناسبات، وخاصةً في سورة الحج، حيث يقول الله تعالى: ﴿الَّذِينَ إِن مَّكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ﴾ (الآية: 41)، وفي سورة يوسف u حيث يقول الله تعالى: ﴿وَكَذَٰلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَبَوَّأُ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَن نَّشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ﴾ (الآية: 56)، نرى من خلال هذه الآيات أن التمكين هنا رباني من الله سبحانه وتعالى لأنبيائه وللصالحين من عباده ، فيمنحهم تمكيناً من عنده سبحانه وتعالى حمايةً للدعوة وتبليغ رسالته للناس، مع اختلاف وجه الشبه بين تمكين الله سبحانه وتعالى لرسله ، وتمكين الإنسان للآخر في حياة البشر.

ومما يُثير الدهشة هنا انقطاع الكتابة حول هذا الموضوع حتى عصرنا الحديث،وخاصةً بعد الثمانيني ات من القرن العشرين، ومما يُثير الدهشة أكثر من ذلك هو وجود دراسات وكتابات حول التمكين في البيئة الغربية وخلو بيئتنا العربية والإسلامية من الكتابة في هذا الموضوع ذي الجذور القرآنية منذ أكثر من (1400) عام خلت (ملحم، 2006 ب).

مفهوم التمكين الإداري:

تمكين العاملين من المفاهيم التي ترددت مؤخراً في مجال تطور الفكر الإداري بعد أن تحول الاهتمام من نموذج منظمة التحكم والأوامر (Command & Control Organization) إلى ما يسمى الآن بالمنظمة الممكَّنة (Empower

"(Organization" (أفندي، 2003: 9)، ولا يوجد اتفاق عام علـــى مفهـــوم التمكـــين الإداري، فبعضهم نظر إليه على أنَّه وسيلة من وسائل الإدارة، ومنهم من اعتبـــره ممارسة ثقافية تشجع على تحمل المسؤولية الشخصية في اتخـــاذ القـــرارات إلـــى المستويات الدنيا كلما أمكن ذلك (المحاسنة، 2007).

أمَّا أهم تعريفات التمكين، فيمكن إجمالها كما يلي:

أ. عرفه روبنز (Robbins) بأنَّه: "الطريقة التي من شأنها زيادة دافعية العمـــل العقلية والجوهرية لدى العاملين" (Robbins, 1993: 682).

ب. عرفه بوتير فيلد (Potter Field) بأنَّه: "تعزيز القدرات للعاملين حيث يتـــوفر لديهم ملكة الاجتهاد وإصدار الأحكام والتقدير وحرية التصرف في القـــضايا التي تواجههم خلال ممارسة مهامهم" (Potter Field, 1999: 2).

ج. عرفه دافت (Daft) بأنَّه: "منح الأفراد العاملين ما يكفي من السلطة والقـــوة لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها" (Daft, 2001: 501).

د. كما عرفه أفندي أنَّه : "تشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم من خلال تفويض السلطة في اتخاذ القرارات على المستوى الأدنى" (أفندي، 2003: 11).

ه. ويعرفه هواري أنَّه : "إعطاء الأفراد ميز انيات وأموال ومـــوارد، كمـــا يـــتم إعطاؤهم سلطات في حل المشكلات وتنفيذ الحلـــول التـــي يقررونهـــا دون الحاجة للرجوع إلى الأعلى (هواري، 2000: 224).

كما عرَّفه فتحي أنَّه : "تشجيع المرؤوسين لينهمكوا في العمل أكثر ويشاركوا في اتخاذ قرارات ونشاطات تؤثر على أدائهم للوظيفة" (فتحي، 2003: 131).

واستناداً لما سبق من التعريفات المختلفة للتمكـــين الإداري يمكـــن تعريـــف التمكين الإداري أنَّه : "إستراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف إلى مـــنح الأفـــراد حرية الإدارة والتصرف في عملية صنع القرارات من خلال توسيع نطاق الـــسلطة وزيادة المشاركة وتحفيزهم ذاتياً، وتطوير شخصيتهم وتوفير بيئة مناسبة لتفعيله.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن تمكين العاملين يتسم بالخصائص التالية:

1. يركز (التمكين) على استثمار قدرات الأفراد الفعلية لحل مشكلات العمل وأزماته.
2. يجعل (التمكين) الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة العليا في إدارة نشاطهم ويمنحهم سلطات كافية في مجال العمل.
3. يجعل (التمكين) الأفراد مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.
4. يهدف (التمكين) إلى التحفيز الذاتي وتطوير الشخصية من خلال منحهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم.

وهذه الخصائص تدعم نظرية كانتر (Kanter, 1977) في التمكين التي أكد فيها أن القوة الهيكلية البنيوية في المنظمة ذات تأثير كبير على سلوكات العمل لدى الموظف، وتحصل القوة من خلال دعم الاتصال والموارد والتعزيز وتفويض السلطة، وليس من الخصائص الشخصية أو الآثار الاجتماعية التفاعلية للفرد (Belal, 2001).

أساسيات التمكين الإداري:

يعتقد توماس ستر (Stirr, 2003: 1-3) أن أساسيات التمكين الإداري تتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة (Empower)، حيث يمثل كل حرف مبدأ من هذه المبادئ وهي:

1. (E-Education) تعليم العاملين حيث ينبغي تعليم كل فرد في المنظمة ؛ لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها.
2. (M-Motivation) الدافعية: على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين وبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتوعية وبناء فرق العمل المختلفة وإتباع سياسة الباب المفتوح للعاملين من قبل الإدارة العليا.
3. (P-Purpose) وضوح الهدف : إنَّ جهد التمكين الإداري لا يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المنظمة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة وأهداف المنظمة، ذلك أن صلب عملية التمكين، الاستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المنظمة.

4. (O-Owner Ship) يقترح (Stirr) معادلة للتمكين الإداري تتكـون مـن ثلاثـة أحرف (3AS) وتمثل الأحرف الأولى لعناصر المعادلة:

السلطة + المسائلة = الانجاز

Achievement = Authority + Accountability

ولتحقيق الإنجاز فإن على الإدارة والعاملين فيها قبول المسؤولية عن أفعـالهم وقراراتهم.

5. (W-Willingness to Change) الرغبة في التغيير والبحث عن طـرق جديـدة وناجحة أصبحت حقيقة يومية وما لم تشجع الإدارة العليا والوسطى التغيير فإن وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل.

6. (E-Ego Elimination) نكران الذات: في بعض الأحيان تقـوم الإدارة بإفـشال برامج التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذها وذ لك بإتبـاع الـنمط الإداري القـديم المتمثل بالسيطرة والسلطة وينظرون إلى التمكين أنه تحد لهـم ولـيس طريقـاً لتحسين مستوى التنافسية للمنظمة.

7. (R-Respect) الاحترام: إنَّ جوهر التمكين هو الاعتقاد بأن كـل عـضو فـي المنظمة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيها، وما لـم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المنظمة فإن عملية التمكين لن تقـدم النتائج المرجوة. والاحترام أيضاً يعني عدم التمييز بين العاملين لأي سبب مـن الأسباب لأن عدم الاحترام يؤدي إلى إفشال كافة جهود التمكين الإداري.

المقومات الأساسية لتمكين العاملين:

أ. **المعرفة والتمكين:** تعيش منظمات القرن الواحد والعشرون في عهـد يـدعى بزمن المعرفة وهي مكون أساسي في عمليات تطوير المنظمة . فالمعرفة هـي المفتاح الحقيقي لتمكين العاملين في المنظمة لأن المديرين غالباً ما يرفـضون فكرة تمكين موظفيهم بسبب عدم كفاءتهم أو درايتهم ، فـإن تحققـت المعرفـة والمهارة لم يبقَ مبرر لدى المديرين في رفض فكرة التمكين.

ب. **الثقة والتمكين:** تعرف الثقة على أنها "استعداد وإرادة طرف ما للاطمئنان في التعامل مع طرف آخر والتسليم له على أساس من الاعتقـاد بتـوافر الكفـاءة

والأمانة والثقة لدى الطرف الآخر بما يتعلق بمـ صالح الطـرف الأول " ويؤكـد الكثير من العلماء في أدبيات الثقة أنه لا تمكين دون ثقـة ، فالثقـة والتمكـين صنوان يعتمد كل منهما على الآخر.

ج.**الاتصال والمعلومات، والتمكين** : بينت العديد من الدراسات علاقة إيجابية بـين الاتصال والمعلومات من جهة والتمكين من جهـة أخـرى (Gronroos, 2000; Pfeffer,1994; Pfeffer and Veigaa,1999; Randolph and Sashkin, 2002; Kanter,1989).

لقد أجمعت هذه الدراسات على أهمية تدفق المعلومات ومشاركة الجميع فـي المعلومات، باعتبار أن المعلومات سلاح يحتاج إليه كل صاحب قرار وكل شـريك في المنظمة، فحجب المعلومات مناخ مناسب للشك وعدم الثقة وبيئة مناسبة للإشاعة وتداول معلومات غير صحيحة مما يؤدي إلى نوع من العداء بين الإدارة والعاملين.

د. **الحوافز والدعم والتمكين** : هنالك علاقة بين التمكين والحوافز والدعم الذي يقدم للعاملين في أي مؤسسة وتجاهل الدعم المادي والمعنوي للعاملين قـد يـ نعكس سلباً على معنويات العاملين ، ويشكل نوعاً من الإحباط والقلق وتناقص الدافعية وقتل لروح المبادرة وزيادة معدلات التغيب وحالات عـدم الرضـا الـوظيفي (ملحم، 2006 ب).

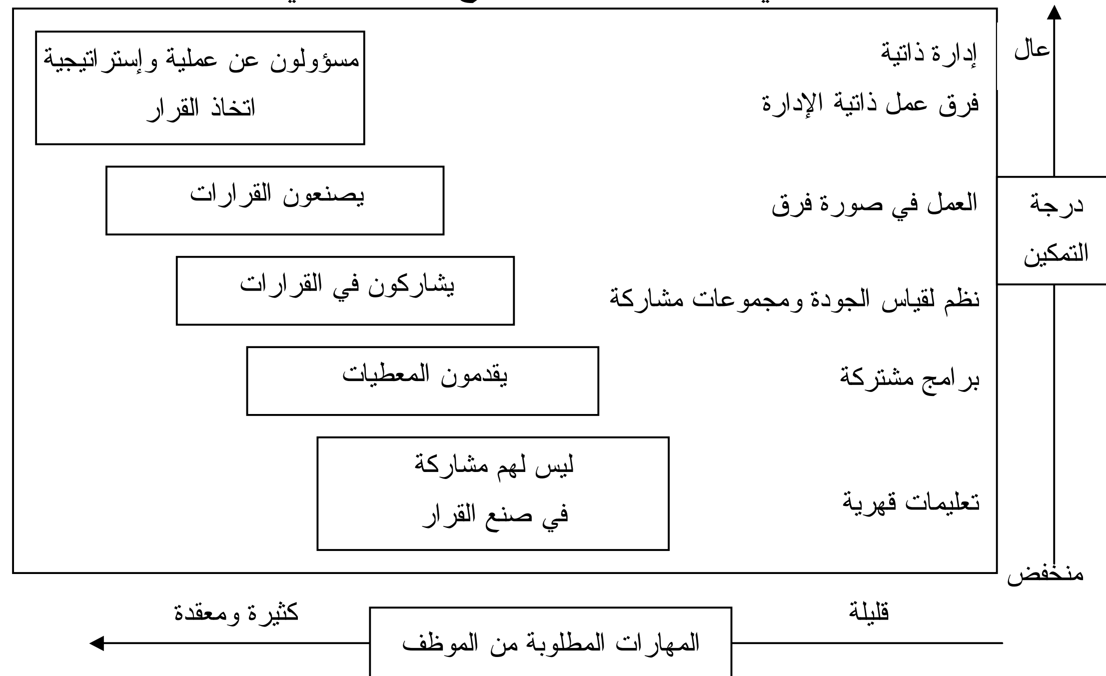
مستويات التمكين:

إن أي عملية تغيير داخل التنظيم تحتاج إلى وقت بالدرجة الأولى، إلى جانب أنها تتم على مراحل لتحقيق الغايات المرجوة من هذه العلمية، وبما أن التمكـين يمثـل إستراتجية هامة للمنظمة، فلا بد من أن تتبناها المنظمة نظرياً وعملياً، لـذا فهـي بحاجة إلى وقت لتستطيع التطبيق تدريجيا وعلى مراحل التمكين، وقد حدد باسـتور (pastor) المشار إليه في (العبيدين، 2004) إلى خمسة مـستويات يمكـن للفريـق الإداري تطبيقها، وهي:

1. المستوى الأول: يتخذ الإداري القرارات ويُعلِم الفريق، وقد يبـدو هـذا أساسـاً واضحاً، ولكن في الأغلب يضع المديرون قرارات ولا يكلفون أنفسهم عناء إعلام الفريق.

2. المستوى الثاني:في هذا المستوى يسأل المدير فريقه عن أي اقتراحات ويضع القرارات معتمداً على الاقتراحات ويُعلِم الفريق بها.
3. المستوى الثالث:يتناقش المدير و أعضاء الفريق في الوضع بشكل مفصل ويطلب المدير أوراق عمل ومدخلات من الفريق، وقد يأخذ أو لا يأخذ بها، ويعلِم الفريق بذلك.
4. المستوى الرابع:في هذا المستوى يستمر بناء العلاقات، وفي هذه النقطة تقرر القرارات بشكل نهائي وبشكل تعاوني بين المدير والفريق.
5. المستوى الخامس: في هذا المستوى يستمر بناء العلاقات، وفي هذه النقطة تقرر القرارات وبشكل تعاوني بين المدير والفريق.

وتطبق كثير من المنظمات اليوم برامج التمكين، لكن ذلك يتم بدرجات متفاوتة، ففي بعض المنظمات يعني التمكين تشجيع العاملين على طرح الأفكار، بينما يحتفظ المديرون بالسلطة الأخيرة لاتخاذ القرار، وفي منظمات أخرى يعني التمكين إعطاء العاملين حرية وسلطة كاملة لاتخاذ القرار وتجربة التصورات، وتسير أساليب التمكين في تسلسل كما هو موضح بالشكل التالي:



الشكل رقم (1)

تسلسل التمكين (أفندي، 2003، ص38)

يلاحظ من الشكل أن التدرج يبدأ من انعدام سلطة العاملين وينتهي بـــالتمكين الكامل، حيث يشارك العاملون في وضع إستراتيجية المنظمة، والتمكين المطلق أحد الأمثلة على ذلك، ويكون عندما تمنح فرق العمل ذاتية الإدارة سلطة توظيف وتنظيم وفصل أعضاء الفريق ووضع معدلات للمكافآت، ويمكن القول هنا إن القليل جدا من المنظمات قد بلغ ذلك المستوى من التمكين.

تمكين العاملين وبعض المفاهيم الإدارية:

إن مفهوم التمكين الإداري يختلف عن بعض المفاهيم الإ دارية الأخرى، مثل التفويض، والمشاركة، والإثراء الوظيفي، وعلى الرغم مـــن أن بعـــض البحـــوث والدراسات التي أُجريت في هذا المجال ما زال الغموض والتناقض بـــين البـــاحثين قائماً حول مفهوم التمكين والفرق بينه وبين المفاهيم الإدارية الأخرى، مثل:

1. تمكين العاملين وتفويض السلطة:

إن تفويض السلطة يعني "تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتـــسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف، فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفـــوَّض عـــن النتيجة النهائية للعمل، كما أنَّ التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التـــي تـــم التفويض لها أمَّا في التمكين ، فإنَّ الأفراد الذين تم تمكينهم أي إعطائهم سلطة اتخاذ القرارات وهم المسؤولون عن النتيجة النهائية (الطراونة، 2006).

2. تمكين العاملين والمشاركة:

تعد المشاركة العالية طريقة إدارية تشتمل على مشاركة الموظفين في صنع القرارات التي تؤثر فيعمل وحدة معينة في المؤسسة، وفـ ـي إدارة المشاركة العالية يتقاسم الموظفون من جميع المستويات المعلومات، والمعرفة، والسلطة، والمـ ـكافآت، بحيث يستطيعون ممارسة التأثير والحصول على المكافآت فيما يتعلق بأداء المؤسسة (أندراوس، 2006؛ الطراونة، 2006).

3. تمكين العاملين والإثراء الوظيفي:

يعرف الإثراء ا لوظيفي بأنَّه إعادة تصميم الوظائف، بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة، بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، وبناءً على ذلك فالإثراء الوظيفي يُعد عملية أساسية لتطبيق

تمكين العاملين حيث يتطلب التمكين إعادة تصد ميم العمل وإحداث تغيير فيـــه حتَّـــى يشعر الموظف بالفعّالية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته (جعفر، 1991؛ الطراونة، 2006).

4. تمكين العاملين والقيادة الذاتية:

تُعرَّف القيادة الذاتية على أنَّها "التأثير الذي نمارسه على أنفسنا بهدف بلـــوغ الدافعية الذاتية لأداء أعمالنا "، حيث إن التمكين هو المحصلة النهائية للقيادة، ويؤكـــد الباحثان لي وكوه (Lee & Koh, 2001) الواردان في (أندراوس، 2006)، أنَّه فـــي المؤسسات التي تضم قادة فاعلين يبرز التمكين واضحاً في أربعة جوانب:

1. يشعر الموظفون بأنَّ لهم دوراً في تحقيق نجاح المؤسسة.
2. يعرف القادة قيمة التعلم والمقدرة.
3. يشعر الموظفون بأنَّهم جزء من مجتمع معين.
4. يتصف العمل بكونه تحفيزي، ومثير للتحدي ويدفع المـــوظفين نحـــو الأداء الأفضل من خلال ربط العمل بهويتهم أكثر مما هو من خلال المكافـــآت أو العقوبات، وباختصار فإنَّ التمكين يرتبط بقوة القيادة.

أبعاد التمكين الإداري:

لقد ذكرت الدراسات والأبحاث العديد من أبعاد التمكين الإداري وعلاقة هذه الأبعاد بالعديد من المفاهيم الإدارية الأخرى، وتُعنى هذه الدراسة بأبعاد التمكين التي وردت في أداة الدراسة، وهي : "تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجمـــاعي، تطوير الشخصية، السلوك الإبداعي".

تفويض السلطة:

يُقصد بتفويض السلطة : "بأنَّ تعهد المسؤولية والسلطة إلى شخص آخر لإتمام واجب محدد بوضوح ومتفق عليه تحت إشراف ك وفي الوقت ذاته تحتفظ بالمسؤولية الكلية لنجاح العمل كاملاً" (Atherton, 1999: 45).

وعرَّفه (مصطفى، 2000: 247) أنَّه: "الحق المفوّض للمديرين في صـــنع القرارات لهم دون الرجوع للمستوى الأعلى أو للإدارة العليا".

وعُرف أيضاً بأنه : "إعطاء أحد المرؤوسين مسؤولية اتخاذ القرار في العمل التنظيمي" (الطراونة، 2006، 28).لذا فإن تفويض السلطة هو أمر يجب أن يتعود عليه القادة الإداريون ويتدربوا عليه لتنمية مهارات الصف الثاني من المرؤوسين (ماهر، والهجرسي، والدعيج، والعجمي، 2002: 472).

وتلعب ظروف المنظمة دوراً حاسماً في توفير التفويض الإداري، ومن أهم هذه الظروف ما يتعلق بمرونة تصميم المهام وتدريب العاملين وتوفير التغذية العكسية (Taylor, 1997)، ووجدت دراسة جافارز (Gavares, 1993) بأنَّ أهم معوقات التفويض تتعلق بالنمط الإداري التقليدي وأنانية المديرين والصراع وغموض الدور والأهداف، ويرى مورو (Morroew, 1995) الوارد في (الطراونة، 2006) أنَّه يتوجب على الإدارة أن تسمح للموظفين بدرجة من الاستقلالية ، وأن تعمل على بناء فِرَق العمل حتّى تكون قادرة على التفويض الإداري ، ويضيف: "أنَّ تفويض السلطة يوفر العديد من المزايا التي تبرز أهمية تحسين الأداء الإداري في مختلف التنظيمات الإداري".

أمَّا دراسة (العيسى، 1993)، فترى أنَّ أهم الأسباب في عدم تفويض الصلاحيات يتعلق بالمدى الزمني المتاح للمدير لاتخاذ القرار.

ونتائج التفويض لا تنعكس فقط على القادة الإداريين فقط ، بل تمتد أيضاً لتشمل المرؤوسين والمؤسسة ككل ومن يتعامل معها.

التحفيز الذاتي:

يعد التحفيز عنصراً هاماً في نجاح وتقدم المنظمات، وهو يُفسر أسباب قيام الفرد بعمل ما بحماس واندفاع، بينما لا يتوافر هذا الحماس عند آخرين، مما دفع العديد من المنظمات لتبني اتجاهات حديثة في الحفز، والتي تقوم على زيادة مشاركة المرؤوس في اتخاذ القرارات التي يقوم بتنفيذها (هواري، 2000: 231).

وتعد دراسة الحوافز وسيلة هامة لمعرفة الكيفية التي يتم بها تحقيق إشباع حاجات العاملين، فإذا كان الدافع عنصراً داخلياً في تكوين الفرد، فإنَّ الحافز عنصر خارجي يخاطب الدافع ويوجه صاحبه باتجاه سلوك معين، فإذا أرادت القيادة أن تزيد من إنتاجية وكفاءة العاملين لديها فإنَّ عليها التعرف على دوافعهم وتلمس

احتياجاتهم حتَّى تقدم لهم الحوافز المناسبة التي تشبع رغباتهم، وبالتالي تدفع وتحفز الفرد لاتخاذ السلوك المرغوب فيه، والتمكين هنا يعد مدخلاً مهماً ذا أثـــر فعَّـــال، وأساسه هو التعزيز الإيجابي (Leontine & Molleman, 1996).

أمَّا إذا لم يحصل الفرد العامل على الإشباع المناسب لحاجاته، فـــإنَّ النتـــائج سوف تكون سلبية، ويؤدي الحرمان من إشباع الحاجات إلى الإحبـــاط ، وأن يـــنهج العامل سلوكاً مضاداً لتحقيق الهدف المطلوب منه، مثل انخفاض الإنتاجيـــة، كثـــرة الغياب، عدم العمل وعدم الولاء للمنظمة (Robinson, 1997) ولا بدَّ من التأكيد على أهمية توفير فرص عديدة لتحقيق الحفز الذاتي لدى العاملين، وذلك من خلال إبقـــاء العاملين في جو انشغال منتج ودائم، وتشجيع العمل، وتوفير خطوط اتصال فعَّالـــة علجهيع الاتجاهات وإشراك العاملين في وضع مقاييس التقييم لا نتقـــاء المعـــايير الأنسب لقياس قوة أدائهم وجودته (العبيدين، 2004).

العمل الجماعي (فِرَق العمل):

سابقاً كانت رؤيا المنظمة وأهدافها توضع بوساطةالإدارة العليا ، ولكن مـــع تطور المفاهيم الإدارية الحديثة أصبحت رؤيا وأهداف المنظمة عملية مشتركة بـــين الإدارة والعاملين، مما يُمد العاملين بأبعاد وخبرات جديدة تساعدهم علـــى تحقيـــق أهداف المنظمة والنظر بطريقة مختلفة لعلاقتهم بأعمالهم كمشاركين فـــي الأعمـــال وليس مراقبين أو منفذين (Kolter, 1996).

فِرَق العملأحد أهم الأساليب لتطبيق التمكين الإداري، حيـــث تعـــ د إحـــدى الآلياتالأساسية للتطوير والتحسين الإداري، وقد أصبح تطبيق فرق العمل داخـــل المنظمات أمراً مألوفاً وطبيعياً بعد أن كان حالة استثنائية في السابق ، لما لهـــا مـــن دور هام في تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة.

ويرى كريتر وكنشيا وكول (Kreitner, Kinchia, Cole, 2003) أن مفهـــوم فريق العمل هو أكثر من مجرد مجموعة، ففريق العمل يتمتع بمهـــارات متكاملـــة وملتزم بتحقيق هدف مشترك، ومسؤوليتهم جماعية ولهم سلطة في اتخاذ القـــرارات التنفيذية، بينما مفهوم الجماعة لا يتمتع بهذه المميزات، ولقد حدد (أفنـــدي، 2003) الأنماط التالية من فِرَق العمل:

1. فِرَق المهام الكبيرة، وظيفتها وضع الإطار الفلسفي العام وتحدد السياسات العامة والأهداف وخطط العمل التنفيذية، وتحدد الموارد اللازمة لتحقيقها، وتقوم بمتابعة التقدم بالأداء، ويقع على عاتقها تحديد مواعيد تحقيق الأهداف، ويجب أن يكون من بين أعضائها ممثلون للمستويات الإدارية المختلفة.
2. فِرَق المهام المحددة : ويتراوح عدد أفرادها بين (5، 8) أعضاء، ويعتمد الانضمام إليها على الخبرة ووظيفتها حل المشكلات أو تقدير الفرص المتاحة في السوق.
3. دوائر الجودة: يتم تشكيل أعضائها من وحدة وظيفية واحدة ويعملون على تحسين مستوى الجودة أو الإنتاجية ويكون العمل بها تطوعياً، وليس لها أي سلطة تنفيذية، حيث يقع عبء التنفيذ على الإدارة التي لها دور كبير في توجيهها.
4. الفِرَق الموجهة ذاتياً : يتشكل أعضاؤها من وحدة وظيفية واحدة، ويكونون مسؤولين عن أداء عملية متكاملة، ويجب أن يتمتع أعضاؤها بالمهارات اللازمة للعمل، ويتولى الفريق تحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة لأعضائه، وتتخذ القرارات بمشاركة الجميع، ويقوم أعضاء الفريق بتحديد الأهداف وقياس مستوى الأداء.

تطوير الشخصية (التدريب):

يعد التدريب الإداري أفضل الطرق لتطوير شخصية الفرد وجعله أكثر إنتاجية، ولكن يجب أن يرتقي التدر يب إلى مستوى المهارات ونبذ السلوكيات غير المرغوبة، ومن هنا يمكن القول إن التدريب يرتبط بالتمكين الإداري عندما تكون عملية التدريب مرتبطة باتخاذ القرارات التي تطور شخصية الفرد ، من خلال رفع المعنوية والارتقاء بمفهوم الثقة بالنفس.

ويعد التدريب مصدراً مهماً منمصادر إعداد الكوادر البشرية وتطوير أداء العملوتزداد أهمية التدريب أثناء الخدمة في العصر الحديث، نظراً للتطور السريع في المجالات والمهن كافة ، مما يستلزم مواكبة الأفراد هذا التطور المتسارع ليضع

الفرد أمام مسؤوليات جديدة ومهام كثيرة وأعباء متنوعة لا بد من الوفاء بها حتّى يكون عضواً صالحاً منتجاً في مجتمعه (Lawson & Harrison, 1999).

وهنالك فرق بين التعليم والتدريب، فالتعليم يهتم بالمعارف كوسيلة لتأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية، بينما التدريب هو الوسيلة التي تمكن الفرد من ممارسة عمل بذاته واستغلال حصيلة التعليم من أجل أغراض الحياة العملية، والعملية التدريبية تسعى لتحقيق أهداف مشتركة للفرد والمنظمة والبيئة الاجتماعية، ومن أهم هذه الأهداف (ياغي، 2003؛ الطعاني، 2005؛ الزيدانيين، 2006):

1. زيادة كفاءة الأداء لدى الأفراد العاملين مما ينعكس على مستوى الإنتاجية.
2. العمل على تضييق الفجوة القائمة بين نظام التعليم بأنواعه المختلفة، وبين مجالات العمل المطلوب.
3. يعمل التدريب على التطور الذاتي للأفراد وتحقيق مصالحهم باكتسابهم درجات وظيفية أعلى وحصولهم على الإقدام والتقدير.
4. يعمل التدريب على تزويد المجتمع بالكفاءات والقيادات الإدارية والعمالة الماهرة القادرة على المنافسة في سوق العمل.
5. يساعد التدريب الأفراد على مواكبة التطورات لكل ما هو جديد بهدف إحاطتهم بالتقنيات الحديثة لتأدية عملهم.

السلوك الإبداعي:

إن المؤسسات الناجحة من أجل ضمان بقائها واستمرارها قوية، لا تقف عند حد الكفاءة بل تسعى إلى التجديد والإبداع وهي السمات المميزة لأدائها ويُعرف الإبداع على أنَّه : "توليد طرق وأساليب مفيدة لإنجاز الأعمال والقرار الإبداعي هو القرار الذي يحمل بين طياته حلولاً للمشكلة القائمة وبشكل جديد وفريد" (جواد، 1992: 175).

والإبداع عند كورتيس (Cortese, 2001: 158) هو "إيجاد طرائق جديدة في التفكير والتعلم تُغير بشكل رئيس عمل المنظمة".

وعرَّفه مارينوس (Marinus, 2002: 25) بأنَّه: "العملية التي تعطي شيئاً جديداً لم يكن موجوداً سابقاً".

والإبداع عند زيبل (Zipple, 2001: 41) "كيفية التفكير بعيداً عن السياقات التقليدية مع استحضار كل أشكال المغامرة من تبني عمليات التغيير ودعمه بما يحقق تحولات إبداعية في بيئة المنظمة".

وعرفه دافت (Daft, 1994: 245) على أنَّه "تبني فكرة أو سلوك جديد لدعم المنظمة وسوقها وبيئتها العامة".

وتظهر الحاجة إلى الإبداع نتيجة الظروف التي تفرضها التغيرات في بيئة المنظمة مثل التغيرات التكنولوجية وتغير أذواق المستهلكين، وكذلك فإن الإبداع يعمل على تعزيز العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها وإيجاد الحلول لمشاكلها الداخلية والخارجية التي تواجهها (اللوزي، 1999: 291).

لذلك فالمنظمات التي لا تعتبر الإبداع هدفاً إستراتيجياً من أهدافها سيكون مصيرها التدهور والانهيار والموظف الذي لا يعتبر الإبداع جزءاً من عمله فإنَّه يحكم على نفسه بالتراجع وعدم القدرة على المساهمة في تنمية وتطوير نفسه ووظيفته ومنظمته التي ينتمي إليها (عساف، 1999: 43).

واعتماد الإبداع يعد من المفاهيم الأساسية التي تلعب دوراً إيجابياً على مستوى نشاط أي منظمة واستمراريتها، خاصة في الوقت الحاضر، حيث التنافس الشديد على تنمية العنصر البشري على اعتبار أن الإنسان هو جوهر الإبداع والتجديد، وقد أورد الطيب (1999: 17) مجموعة من القيم والمبادئ لتحقيق الإبداع، وهي:

1. الرغبة والميل للإنجاز وإعطاء الأولوية للأداء.
2. منح الوحدات الاستقلالية، مما يشجعها على التفكير والإبداع.
3. تنمية البيئة التنظيمية وقدرة المرؤوسين بهدف زيادة الإنتاجية.
4. اعتماد مبدأ المشاركة في نظامها التنظيمي، واعتبار التدريب واجباً وظيفياً ومتجدداً لكل العاملين.

مزايا وفوائد التمكين الإداري:

ذكر براون (Brown, 1997) والمشار إليه في (العبيديين، 2004) مزايا عدة للتمكين، أهمها:

1. شعور العاملين برضا أكبر، حيث يمارسون عملاً مسؤولاً ويطورون مهـــارات جديدة.
2. إقدام العاملين على إبداء أفكار جديدة وعملية أكثر لتحسين الخدمة.
3. تشجيع الفرد على الابتكار والمبادرة والالتزام بروح الفريق.
4. مستويات عالية من الثقة بالنفس، والدافعية لدى العاملين.
5. إدراك أكبر الاحتياجات التنظيمية مع احتياجات العاملين.
6. اتخاذ القرارات في أنسب المستويات.
7. تسهيل أداء الإدارة.
8. استعداد المنظمة لتفاعل أسرع مع تغيرات السوق.
9. زيادة الثقة بالنفس.

وبناءً على ما تقدم، يتضح بأنَّ العامل عندما يساهم بشكل خاص في تطـــوير المؤسسة، فإنَّ ذلك يعزز تمكينه لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف بشكل مـــستقل دون الرجوع للإدارة للحصول على إذن لتنفيذ مهام معينة.

وتبعاً للآراء المختلفة فإنَّ تطبيق مفهوم التمكين لن يؤثر فقط في الموظـــف وحسب، وإنَّما على نمط القيادة في المنظمة وعلى مجموعة من العناصر الفعَّالة في أي منظمة سواء أكانت حكومية أم خاصة، مثل الهيكل التنظيمي ، ونظم الحـــوافز والأجور، وأساليب تقييم الأداء، ونطاق الإشراف والتحكم، وتقييم البرامج التدريبية، ومستوى الأداء، وغيرها من العناصر الهامة.

كذلك فإنَّ التمكين يُشعِر الموظفين بأنَّهم عناصر هامّة في التنظـــيم، وعليـــه يكونون في منتصف دائرة التنظيم، وليس في الهامش، ويجعل العمل أكثـــر متعـــة وحافزية وذا معنى.

نماذج التمكين:

لبلوغ أو الاقتراب من التمكين تحتاج كل منظمة أن تـــتفهم التمكـــين وفقـــاً لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية، وتظهر مراجعة الأدبيات أمثلة لمختلف نماذج التمكين، والتي يمكن أن تساعد على تحليل وفهم مفهوم التمكين، ومـــن أهـــم النماذج التي تفسر التمكين، الآتي:

1. النموذج التحفيزي (كونغرو وكانونغو) (Conger & Kanungo, 1988):

عرَّف كونغرو وكانونغو (Conger & Kanungo, 1988) التمكــين كمفهــوم تحفيزي للفاعلية الذاتية، وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين، حيــث تــم النظر إلى التمكين كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعــاملين مــن خــلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف؛ والعمل على إزالتها والتغلــب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل غير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية ". واقترح الكاتبان أن يكون التمكين مماثلاً لمفهوم القوة، حيث يمكن النظر له من زاويتين، الأولى : يمكن النظــر للتمكــين كمركــب اتصالي فالتمكين يدل ضمناً على تفويض القوة . والثانية: يمكن النظر للتمكين أيضاً كمركب تحفيزي، فالتمكين يدل ضمناً وبكل بساطة على أكثر من معنى المــشاركة في القوة أو السلطة، ويظهر ذلك جلياً في التعريف الذي تبناه الكاتبــان، ولتقريــر مستوى التمكين في أي منظمة حدد كــونغرو وكــانونغو (Conger & Kanungo, 1988) خمس مراحل لعملية التمكين:

المرحلة الأولى: تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تسبب الشعور بفقدان القوة بين العاملين، ويمكن تصنيف هذه العناصر إلى عوامل تنظيميــة كــالتغيرات التنظيمية الرئيسة، والمناخ البيروقراطي، والضغوط التنافــسية، وضــعف نظــام الاتصالات، والمركزية العالية في توزيع الموارد، أما عناصر أســلوب الإشــراف ونظام المكافآت فتشمل التسلط، والسلبية، والتحديد الاعتباطي للمكافآت، وضعف قيم التحفيز، وغياب الإبداع، وتشمل عناصر تصميم العمل غيــاب وضــوح الــدور، وضعف أو غياب التدريب والدعم الفني، ونقص السلطة المناسبة، وعــدم التحديــد المناسب للموارد، والأهداف غير الواقعية، محدودية الاتصال بين القيادات الإدارية والعاملين، والروتين الشديد في العمل، وضعف التنــوع فــي العمــل (Conger & Kanungo, 1988).

إن الحاجة لتبني التمكين تكون ضرورية عندما يشعر العــاملون بــضعفهم وعجزهم داخل التنظيم، ولهذا لا بد أن تعمل الإدارة على التقصي والتعرف علــى

الأسباب التي أدت إلى ذلك الشعور، وعندما يتم التعرف على تلك الظروف يمكـــن للمنظمة أن تتبنى إستراتيجية للتمكين لإزالة تلك الظروف.

المرحلة الثانية: استخدام أساليب إدارية مثل الإدارة بالمـــشاركة ومتطلباتـــه كتحديد الهدف، وإثراء الوظيفة، والمكافآت المرتبطة بالأداء.

المرحلة الثالثة: تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين، وذلك باســـتخدام أربعة مصادر: المكاسب غير الفعالة، والتجـــارب المـ نجـــزة، والإقنـــاع اللفظـــي، والاستثارة العاطفية.

المرحلة الرابعة: ونتيجة لاستقبال المرؤوســـين لتلـــك المعلومـــات فـــإنَّهم سيشعرون بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول، وتوقعات الأداء، والاعتقاد بفعاليته الذاتية.

المرحلة الخامسة: التغيير في السلوك من خلال إصرار ومـ بادأة المرؤوســـين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة.

واختصاراً، يرى الكاتبان أن التمكين هو "العملية التي من خلالها يعتقد الفرد أن فاعليته الذاتية تتحسن "، فإن تمكَّن تعني أن تسعى على تقوية اعتقاد الفرد بفاعليته الذاتية أو تعمل على إضعاف أو التقليل من اعتقاد الفرد بفقدانه للقـــوة (Conger & Kanungo, 1988).

2. نموذج ثوماس وفيلتهاوس (Thomas & Velthouse, 1990):

قام ثوماس وفيلتهاوس (Thomas & Velthouse, 1990) بإكمال العمل الـــذي أنجـــزه (Conger & Kanungo) فبنيـــا نمـــوذج التمكـــين المعرفـــي (Cognitive Empowerment) وعرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي "تتـــضمن الظروف العامة للفرد والتي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها، والتي بدورها تنتج الرضا والتحفيز"، وقد حدد الكاتبان أربعة أبعاد نفسية للتمكين ، حيث شعرا أنَّها تمثل أساساً لتمكين العاملين، وهي:

1. **التأثير الحسي (Sense of Impact)**: ويقصد بالتأثير الحسي الدرجة التي ينظر للسلوك فيها على أنَّه يمكن أن يعمل اختلافاً فيما يتعلق بإنجاز الهدف أو المهمة التي بدورها تحدث التأثير المقصود في بيئة الفرد، ويقيم التأثير بالاعتقاد بـــأن

الفرد يمكن أن يؤثر في عمل الآخرين، وكذلك القرارات التي يمكن أن تتخذ على كل المستويات.

2. **الكفاية (Competence)**: ويقصد بها إلى أي درجة يمكن للفرد أداء تلك الأنشطة بمهارة عالية عندما يقوم بالمحاولة؟ فالأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة يشعرون بأنَّهم يجيدون المهام التي يقومون بها ، ويعرفون جيداً بأنَّهم يمكن أن يؤدوا تلك المهام بإتقان إن هم بذلوا جهداً، فالكفاية شعور الفرد بالإنجاز عند أدائه أنشطة المهام التي اختارها بمهارة.

3. **إعطاء معنى للعمل (Meaning Fullness)**: ويهتم بقيم الهدف أو المهام التي يتم الحكم عليها من خلال معايير أو أفكار الفرد، ويشمل إعطاء معنى للعمل مقارنة بين متطلبات دور العمل ومعتقدات الفرد، كاعتقاد الفرد مثلاً أن المهام التي يقوم بها ذات قيمة له، فإعطاء معنى للعمل يعني أن يشعر الفرد بالفرصة بممارسته مهام لأغراض نبيلة، فالشعور بالمعنى للعمل يمثل إحساساً بأن الفرد في طريق يستحق جهده ووقته، وأنَّه يؤدي رسالة ذات قيمة.

4. **الاختيار (Choice)**: ويتضمن المسؤولية المسببة لتصرفات الفرد، والاختيار هو أن يشعر الفرد بالفرصة في اختيار المهام ذات المعنى له وأدائها بطريقة تبدو ملائمة، وهذا الشعور بالاختيار يوفر شعوراً بأن الفرد حر في اختياره، والإحساس بأنَّه قادر على استخدام حكمه الشخصي والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها.

3. نموذج ديفس (Davis, 2001):

اقترح (Davis, 2001) والمشار إليه في (أندراوس، 2006) من خلال عمله كمدرب ومستشار إداري أن هناك عشر طرق يمكن للمديرين إتباعها لتمكين موظفيهم، وهي:

1. **التمكين من خلال المسؤوليات**: يجب أن تكون المهام المطلوبة من الموظف معروفة ومحددة، ويجب أن يوضح المدير للموظف دوره في العمل وموقعه من العمل في المنظمة ككل، وهذا يؤدي إلى تكوين إحساس بالامتلاك والأهمية ويزيد المسؤولية.

2. **التمكين من خلال الصلاحيات** : لا يتم التمكين دون الصلاحيات، حيث يظهر الموظفون حماساً وإبداعاً أكثر عندما يكون لديهم بعض الصلاحيات المتعلقة بعملهم، وعلى الرغم من ذلك يجب أن يكون نطاق هذه الصلاحية محددة فيما يتعلق بالعمل المباشر للموظف نفسه.

3. **التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي** : يجب وضع المعايير لتحفيز الموظفين وتمكينهم من الوصول إلى الإمكانية القصوى، وهذه المعايير يجب أن يكون لها عدد من الصفات، مثل المصداقية والموضوعية، وأن تكون ذات مستوى عالٍ، بحيث تستثير الموظف، وأن يكون بالإمكان تحقيقها بالوقت نفسه.

4. **التمكين من خلال التدريب والتطوير** : التدريب عنصر أساسي لتزويد الموظفين بالثقة والمهارات اللازمة لأداء العمل؛ لذا يجب أن تسعى المنظمة وتحرص على تطوير مهارات موظفيها.

5. **التمكين من خلال المعرفة والمعلومات** : الموظفون بحاجة إلى المعرفة حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، ودون تلك سيكون الموظفون قاصرين في مقدرتهم على القيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منهم.

6. **التمكين من خلال التغذية الراجعة** : التغذية الراجعة عن أداء الموظف عنصر هام للتمكين إذا أردنا أن نمنح الموظف التمكين وأن ينجح ، فيجب أن يكون الموظف والمنظمة على علم بنقاط ضعفه ليقوم بتقويتها ومراجعتها، ويجب الحرص على عملية الاتصال الثنائية (من طرفين).

7. **التمكين من خلال التقدير والاهتمام** : يحتاج الموظف إلى أن يشعر باحترام وتقدير الذات، وللمدير هنا دور هام في ذلك، من خلال إظهاره تقديره واحترامه للموظف، مما يساعد في تعزيز شعور الموظف بإدراكه لذاته وقدرته على أداء العمل.

8. **التمكين من خلال الاحترام**: يرغب الموظفون بأن يُعاملوا باحترام وتقدير وكرامة، فالاحترام يساعد في تعزيز احترام وتقدير الذات، وبالتالي إظهار أداء متميز.

9.**التمكين من خلال الثقة** : عندما يثق المدير بموظفيه فإنَّ ذلك سيؤدي إلى أن يركز الموظف جهوده في أداء العمل بدلاً من الخوف والسعي إلى تبرير كل خطوة يقوم بها.

10.**التمكين من خلال السماح بالفشل** : كثيراً ما يكون الفشل مقدمة للنجاح، فالموظف الذي يعلم أنَّه يمكنه المحاولة وإذا فشل فإنَّه سيُمنح فرصة أخرى أي السماح بمبدأ المخاطرة، فإنَّ ذلك يؤدي إلى النجاح والتميز على الرغم من صعوبة وجود بيئة تقبل المخاطرة، علماً بأنَّ فكرة المخاطرة تكون أحياناً ضرورية للإبداع.

4. نموذج فورد وفوتلر (Ford & Fottler, 1995):

الوارد في العتيبي (2004) والذي يقترح الخطوات الآتية لتنفيذ عملية تمكين العاملين:

أ. **الخطوة الأولى**: تحديد أسباب الحاجة للتغيير: يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامجاً لتمكين العاملين؟ وضح السبب أو الأسباب من وراء تبني التمكين.

ب. **الخطوة الثانية**: التغيير في سلوك المديرين وهو أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرون لإيجاد بيئة عمل ممكَّنة تتصل بتعلم كيفية التخلي، وقبل المضي قدماً وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين.

ج. **الخطوة الثالثة**: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون.

د. **الخطوة الرابعة**: تكوين فِرَق العمل : لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين وعلى المنظمة ككل.

ه. **الخطوة الخامسة**: المشاركة في المعلومات : لكي يتمكَّن المرؤوسون من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل.

و. **الخطوة السادسة:**اختيار الأفراد المناسبين : يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتـــالي يفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحـــددة لكيفيـــة اختيـــار الأفـــراد المتقدمين للعمل.

ز. **الخطوة السابعة:**توفير التدريب : التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، إذ يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج مواد تدريبية كحـــل المشكلات، والاتصال، وإدارة الصراع، والعمل مع فِرَق العمل، والتحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

ح. **الخطوة الثامنة:** الاتصال:يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بـــال تمكين، وماذا يمكن أن يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم.

ط. **الخطوة التاسعة:**وضع برنامج للمكافآت والتقدير : يجـــب أن تقـــوم المنظمـــة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل.

ي. **الخطوة العاشرة:**عدم استعجال النتائج : يجب تجنب الحذر من مقاومة التغيير، حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة.

2.1.2 التمكين الإداري في الجامعات:

لقد قام شين وبلان (Chien & Plan, 1999) الوارد فـــي (ملحـــم، 2006 أ) بدراسة هامة للنظام الجامعي ومدى تبني بعض الجامعات للمفاهيم الإدارية الحديثة، وقد أكدا أن المعلوماتية هي من أهم مقومات هذه المنظمـــات، إضـــافةً إلـــى دور العنصر البشري، وأن الاهتمام الكبير في المنظمة المتعلمة هو نتيجة لإدراك الكثير من المنظمات الناجحة أن درجة سرعة هذه المنظمات على التعلم والتزود بالمعرفة يُعد المصدر الدائم والرئيس للحصول على الميزة التنافسية.

والجامعات ليست استثناءً، فعليها أن تتعلم كيف تتكيف مع هـــذه التغيـــرات العالمية في ظل عولمة التعليم، ومن خلال ما يـــسمى بإعـــادة اختـــراع الجامعـــة،

وتقتصر الدراسات في مجالات الإدارة ومفاهيمها الحديثة على الشركات الخاصة والبنوك، رغم أن دراسة القطاع التعليمي يُعد من الدراسات الهامة وخاصة التعليم الجامعي لأهميته ودوره في التنمية الاقتصادية والثقافية و الاجتماعية (ملحم، 2006أ).

وقد قام كل من كوم وماثيسل (Comm & Mathaisel, 2005) بدراسة شملت (18)جامعة حكومية في الولايات المتحدة الأمريكية وتبين من خلال هذه الدراسة الميدانية أهمية "التمكين" في نجاح الجامعات وتميزها، وقد بينت الدراسة أن مبادرات التغيير والتجديد في الجامعة ينبغي أن تكون على أساس فاعل وبنَّاء، من خلال المبادرة والتغيير الهادف كما أكدت هذه الدراسة دور القائد المحوري في هذه العملية؛ لأنَّ نجاح عملية التغيير لا بد أن تأتي مقدماتها من القيادة العليا.

كما يؤكد جرين (Green, 2002) الوارد في (ملحم، 2006أ) أهمية الحوافز والتقدير الشخصي والدعم المادي والمعنوي للعاملين والاحتفال بالتميز والمتميزين، إضافة إلى أهمية التدريب ورفع كفاءة العاملين في الجامعات، وذلك من خلال مستويات كافية من الاتصال وحرية التصرف و "التمكين" في تقديم الاقتراحات والمشاركة الفاعلة في عمليات التطور والتجديد، وهذا ما تفتقد إليه الكثير من مؤسسات التعليم العالي، حيث إن الأفراد الذين يقع على كاهلهم تنفيذ الخطط وبرامج التغيير لا تتوافر لهم المعلومات الكاملة عنها وعن أهدافها وغاياتها، وما قد يعود عليهم من فائدة أو نتائج، وهؤلاء في هذه المستويات يقومون فقط بعملية التنفيذ بشكل ميكانيكي مجرد، وهذا الأمر يؤدي إلى المقاومة غير المعلنة من خلال أداء العمل وتنفيذه بصورة غير صحيحة وأداء غير سليم.

معوقات تطبيق التمكين الإداري في المؤسسات التربوية:

قد تواجه المؤسسات التربوية ومنها الجامعات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين، ومن تلك المعوقات ما يأتي:

أ. البناء التنظيمي الهرمي.

ب. المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.

ج. خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.

د. خوف العاملين من تحمّل السلطة والمساءلة.
ه. الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.
و. ضعف نظام التحفيز.
ز. تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
ح. ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
ط. عدم الثقة الإدارية.
ي. عدم ملائمة نظام المكافآت.
ك. اختلاف أهداف كل من الإدارة العليا والعاملين (العتيبي، 2004).

3.1.2 تمكين المرأة كمفهوم شامل:

لقد شهدت الثمانينيات بداية مرحلة تمكين المرأة بهدف تحقيق الاعتماد علـــى الذات والاستقلال الاقتصا دي، حيث بدأ الاهتمام بقضايا المرأة في نهاية القرن التاسع عشر وعلى امتداد القرن العشرين، وأثمرت تلك الجهود إلى نشوء حركات نـــسائية استطاعت أن تحول قضية المرأة من قضية اجتماعية إلى حركة اجتماعية نـــشطة، وفي ثمانينيات القرن الماضي تنامت المنظمات النسائية المستقلة وتنامى معها العمل النسوي، وشهدت انعقاد عدة مؤتمرات دولية متخصصة لقضايا النوع الاجتمـــاعي، والتي كان لها الأثر الأكبر في تبني خطاب تمكين المرأة بهدف الاستقلال والاعتماد على الذات، وخلال هذا العقد كان هناك تحوّل أوضح نحو الـــشراكة فـــي النـــشاط الاقتصادي في عملية ا لتنمية، واتخذت تدابير ترمي إلى منح المرأة المـــساواة فـــي فرص التعليم والتدريب والحق في المشاركة في السلطة واتخاذ القرار، وتعد أجنـــدة تمكين المرأة عنصراً إضافياً في الخطط والبرامج الإنمائية القائمة (إسكوا، 2005).

وفي إطار عمل تمكين المرأة ذكرت اليونيسيف (UNICEF) أن على المرأة أن تكون قادرة على اتخاذ القرارات الخاصة بحياتها وتأدية دور فاعل فـــي عمليـــة التطوير والتنمية وأن تُدرك إسهامات النساء وأن يتم تقديرها ومكافأتها (UNICEF, 1993).

وفي دراسة بعنوان "هل النساء في الأردن مُمكنات أم مُعطلات" "Women in Jordan Empowered or Handicapped?" (34%) من الرجـــال أجـــابوا بأنَّـــه لا يتوجب السماح للنساء المشاركة في الأنشطة المختلفة، وأجـــاب (57%) بـــأنَّهم لا يرغبون في رؤية برلمانيات أو وزيرات ، في حين أن (40%) منهم لم يتسامحوا في مشاركة المرأة في الأنشطة النسوية التطوعية (Pickaertz, Haddad, Farkh, 2002).

ولقد قامت منظمة الأمم المتحدة بعمل متواصل من أجل المرأة اتخذ مـــساراً واضحاً منذ مؤتمر المكسيك عام (1975) وحتى بكين عام (1995)، وتطور عمـــل المنظمة لمساندة المرأة ليس فقط تحقيقاً للمساواة بينها وبين الرجل، وإنَّمـــا كـــذلك لتفعيل عملية التنمية واستدامتها، وذلك من خلال تمكينها في الميادين كافة وقـــدرتها على التمتع بحقوقها كإنسان ، ولقد كان للدول العربية وجود فاعل في هذه المؤتمرات الدولية للمرأة، حيث تمت صياغة وثيقة "الخطة العربية للنهوض بالمرأة حتى عـــام (2005)" واستندت هذه الخطة إلى استراتيجيات نيروبي وإلـــى المواثيـــق الدوليـــة المتعلقة بحقوق الإنسان والمرأة، وعالجت قضايا المرأة تحت تسعة محاور رئيـــسة اشتملت على: المشاركة في صنع القرار، وتخفيض عبء الفقر، والتعلم، والصحة، والعمل، وآثار الحروب، والعنف، والبيئة، ووسائل الاتصال، ولقد حـــددت منظمـــة المرأة العربية لهدف تمكين المرأة غايات ثلاثة رئيسة، هي:

1. تمكين المرأة العربية وتعزيز قدراتها في الميادين كافة من خلال تطوير واقـــع المرأة العربية وتنمية قدراتها، وتوسيع قاعدة مشاركتها في تنمية المجتمع.
2. التوعية بأهمية ومحورية أن تكون المرأة العربية شريكاً فـــي عمليـــة التنميـــة وتوعية المجتمع بقضايا المرأة من أهم مداخل الارتقاء بمكانتها، ومن ثم تدعيم قدرتها على المشاركة في صنع القرار ، بدءاً من الأسرة ووصولاً إلى أجهـــزة الإدارة والحكم.
3. تكريس جهود التنسيق والتعاون بين الدول العربية من أجـــل إنجـــاز غايـــات التمكين والتوعية، فتمكين المرأة وتعزيز قدرتها، ونشر الوعي بقضاياها وأهمية دورها، ومن ثم حصولها على حقوقها يتم بصورة أفضل في إطـــار التعـــاون العربي المشترك وتنسيق الجهود العربية على المستوى الإقليمي والدولي، ومن

خلال تعاون مؤسسي فعَّال وتبادل مستمر للخبرات (بدران، 2006؛ المجلس الأعلى للمرأة، 2005).

وجاء في التقرير السنوي الرابع للمنظمات العربية (2004) دور المنظمات الأهلية العربية في تمكين المرأة بمعناه الشامل، من حيث التمكين الاقتصادي والاجتماعي والسياسي، انطلاقاً من أن تمكين المرأة يعني اعترافاً لها وبدورها كعنصر فاعل شريك للرجل في التنمية ، وإعطاءها حق الاختيار والمشاركة في اتخاذ القرارات التي تمس جوانب الحياة المختلفة.

تعريف مفهوم الجندر وتمكين المرأة:

لقد ورد مفهوم "الجندر (Gender)" في العديد من الدراسات والأبحاث المتعلقة بموضوع المرأة والنوع الاجتماعي، ويُقصد به تحديد الأدوار الاجتماعية للجنسين، والذي يتم حسب منظومة المجتمع الثقافية و الاجتماعية والسياسية في حقبة زمنية محددة، أي أنَّ الفروقات بين كل من الرجل والمرأة تنقسم إلى فروقات أصولها بيولوجية، والكثير منها ذو أصل اجتماعي ثقافي، وبالتالي يمكن أن تختلف من مجتمع لآخر، أو تتغير في كل حقبة تاريخ ية؛ لذا فإن استخدام مصطلح النوع الاجتماعي أو مصطلح الجنس، أصبحا يعبران عن مدلولين : الأول ثقافي، والثاني: بيولوجي، وأهمية استخدام النوع الاجتماعي وتحليله، فهو الوسيلة التي نستطيع أن نوضح ونحلل بها الأسباب الثقافية والعوامل السياسية والاقتصادية التي أدت إلى التمايز وساهمت في استمراره (يونيفم، 2000).

ومن هذا المنطلق عكفت المنظمات النسوية والدولية والإرادة السياسية والمجتمعية في العديد من الدول بطرح وتبني قضية المرأة على أنَّها من قضايا المجتمع الملحة، ونشأت المداخل التي يمكن أن نعبر عنها بمداخل واستراتيجيات إصلاحية ضعيفة لا تؤدي إلى تغير في القيم والأدوار، ومنها مداخل الرفاهية الاجتماعية وإزالة الفقر وتفعيل الاقتصاد، و التي أدركت أنَّه دون إحداث تغيير في القوانين والقيم والسياسات العليا وتوعية النساء بحقوقهن وواجباتهم وأدوارهن في المجتمع، فإنَّ العدالة لا يمكن أن تتحقق، فظهر مدخل المساواة والتمكين كمدخل أساسي تنادي به العديد من الحركات النسوية والمنظمات الدولية، وإن كلمة المساواة

لا تعني إلغاء الفروق البيولوجية بين الرجل والمرأة، ولا نعني به إلغاء مبدأ توزيع الواجبات، فهذا المبدأ يعمل على أساس السن والمهارة والتخصص، وإنَّما نعني به إلغاء التمييز وعدم الإنصاف والتباين في توزيع الإمكانات بين الجنسين، وعليه فإنَّ مدخل التمكين يركز على ثقة المرأة بنفسها، وبأنَّها قادرة على أداء جميع الأدوار ذات القيمة المجتمعية العليا، سواء في المجال التشريعي أو التعليمي أو الاقتصادي ، ويسعى هذا المدخل إلى إحداث تعديل في القوانين والسياسات التي تساعد في دعم قدرات المرأة ليكون لها مشاركة كاملة في البناء والتنمية (شكري، 2002).

وتكمن الأهمية الفعلية لهذا المفهوم في رأيي كباحثة بعد إطلاعي على العديد من الدراسات والتعريفات لهذا المفهوم في دوره في توعية المرأة لأدوارها في المجتمع، فقد فصل فصلاً عاماً ما بين الثابت والمتغير في العلاقة ما بين المرأة والرجل، فإذا كانت البيولوجيا موضوعاً ثابتاً لا يتأثر بالإرادة الإنسانية، فإنَّ الأدوار الاجتماعية هي ليست تلقائيةإنماً هي منظمة حسب الثقافات المختلفة، وهي قابلة للتغيير حسب الثقافة السائدة في زمن معين، وفي مكان معين، وبالرغم من الغموض والالتباس الذي لا يزال يلف هذا المفهوم خاصةً في اللغة العربية، فإنَّ تبنيه من قِبَل مؤسسات الأمم المتحدة التنموية والعمل به داخل هذه المنظمات قد بدأ يثمر إيجاباً في المجتمعات العربية.

قضايا النوع الاجتماعي (الجندر) والرؤية الإسلامية:

هل يمكن لنا أن ندرس قضايا النوع الاجتماعي من منظور المرأة المسلمة؟

هذا هو المحور الرئيس لكثير من الجدل والمناقشات التي تدور حول مكانة المرأة في الإسلام، وحول مشروعية التساؤل عن قضايا تؤرق المرأة المسلمة، مثل قضية تقسيم الأدوار بين الجنسين أو عدالة التعامل مع النساء في المجتمع وتطبيق حقوقهن الشرعية، فهناك فريق يرفض منظور (الجندر) برمته، بناءً على سوء فهم أو خطأ في تعريف المصطلح، ويرى أنَّ دراسات وأبحاث الجندر جميعها تنافي الأساس القيمي للإسلام، وفريق آخر يكتفي بهذا المنظور رافضاً لأي اعتبارات ذات مرجعية دينية، مؤكداً أن الالتزام بالمرجعية الدينية يناقض مبادئ دراسات المرأة؛ ولمحاولة الإجابة عن هذه التساؤلات المطروحة لا بدَّ من ذكر بعض القضايا من

التاريخ الإسلامي وتحليلها بتأنٍ وتفكّر لتبين حـ رص النساء على أن يحظين بالمكانة والتقدير المعلن لجهدهنَّ (أبو بكر، 2002)، ومن هذه الوقائع:

1. المساواة في الحقوق والواجبات : عن أم سلمة زوج النبي r قالت: "يا رسول الله ما لنا لا نُذكر في القرآن كما يُذكر الرجال؟ "، قالت: "فلم يرعني من ذات يوم إلاَّ ونداؤه على المنبر، قالت: فلففت شعري ثم خرجت إلى حجرة بيتي فجعلت سمعي عند الجريد، فإذا هو يقول عند المنبر : "يا أيها الناس إنَّ الله تعالى يقول : (إِنَّ الْمُسْلِمِينَ وَالْمُسْلِمَاتِ وَالْمُؤْمِنِينَ وَالْمُؤْمِنَاتِ وَالْقَانِتِينَ وَالْقَانِتَاتِ وَالصَّادِقِينَ وَالصَّادِقَاتِ وَالصَّابِرِينَ وَالصَّابِرَاتِ وَالْخَاشِعِينَ وَالْخَاشِعَاتِ وَالْمُتَصَدِّقِينَ وَالْمُتَصَدِّقَاتِ وَالصَّائِمِينَ وَالصَّائِمَاتِ وَالْحَافِظِينَ فُرُوجَهُمْ وَالْحَافِظَاتِ وَالذَّاكِرِينَ اللَّهَ كَثِيرًا وَالذَّاكِرَاتِ أَعَدَّ اللَّهُ لَهُم مَّغْفِرَةً وَأَجْرًا عَظِيمًا) (الأحزاب، 35)" رواه النسائي، وابن جرير، والإمام أحمد[1].

2. واقعة في حرية التعبير عند المرأة : مجادلة خولة بنت ثعلبة للرسول r في زوجها أوس بن الصامت، قال تعالى: (قَدْ سَمِعَ اللَّهُ قَوْلَ الَّتِي تُجَادِلُكَ فِي زَوْجِهَا وَتَشْتَكِي إِلَى اللَّهِ وَاللَّهُ يَسْمَعُ تَحَاوُرَكُمَا إِنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ بَصِيرٌ) (المجادلة، 1)[2].

3. وفي حادثة أخرى قول أم سلمة زوج الرسول r لعمر بن الخطاب t عندما جاء يزجر حفصة بما سمع من مراجعتها لرسول الله r: "عجباً لك يا ابن الخطّاب، دخلت في كل شيء حتّى تبتغي أن تدخل بين رسول الله r وأزواجه"، فقال: "فأخذتني والله أخذاً كسرتني عن بعض ما كنت أجد"[3].

4. رأي الأنصارية مع عمر بن الخطّاب t عندما أراد أن يحدد المهور، فقال : "لا تزيدوا في مهور النساء وإن كانت بنت ذي القصة –ويعني يزيد ابن الحصين

---

(1) ابن كثير، الحافظ عماد الدين، أبو الفداء إسماعيل بن كثير القرشي الدمشقي (ت: 774هـ)، (1983)، تفسير القرآن العظيم، سورة الأحزاب 35، الجزء الثالث، دار المعرفة، بيروت، لبنان، ص487.

(2) المصدر السابق، سورة المجادلة 1، الجزء الرابع، ص 318؛ النيسابوري، أبي الحسن علي بن أحمد الواحدي (ت: 468هـ)، (1999)، أسباب النزول، تحقيق: السيد الجميلي، دار الكتاب العربي، بيروت، لبنان، ص344.

(3) البخاري، محمد بن إسماعيل بن إبراهيم بن المغيرة (ت: 256هـ)، (1988)، صحيح البخاري، المجلد الثالث، الباب الثاني، دون ناشر، رقم الحديث: 4913، ص294.

الحارثيفمن زاد ألقيت الزيادة في بيت المال ،"فقالت له امرأة : مّا ذاك لك "، قال: "ولِمَ؟"، قالت: إن الله قال: (وَإِنْ أَرَدتُّمُ اسْتِبْدَالَ زَوْجٍ مَّكَانَ زَوْجٍ وَآتَيْتُمْ إِحْدَاهُنَّ قِنطَارًا فَلاَ تَأْخُذُواْ مِنْهُ شَيْئًا أَتَأْخُذُونَهُ بُهْتَاناً وَإِثْماً مُّبِيناً) (النساء، 20)، فقال عمر t قولته المشهورة: "امرأة أصابت ورجل أخطأ"[1].

5. وفي حق المرأة في التعليم، قال الرسول r : "طلب العلم فريضة على كل مسلم، فقد كانت السيدة عائشة من أعظم الصحابيات علماً بالدين، ومن راويات الشعر والأدب، وكانت ملمة بعلم الفلك والنجوم والطب، وروي عن البخاري في صحيحه أنَّ النساء قلن لرسول الله r : "غلبنا عليك الرجال، فاجعل لنا يوماً من نفسك" فعين لهن الرسول r يوماً يلقاهن فيه ويعلمهن، كما كن يدخلن المسجد لحضور حلقات العلم والوعظ التي كان يشهدها الرجال[2].

إن الوقائع كثيرة لا تُعد ولا تحصى لدور الإسلام في تكريم المرأة وبيان حقوقها الشرعية، وتدل الوقائع السابقة حرص النساء في عصر الرسالة على أن يكون لهنَّ مكانة في الشؤون العامة، وقد قدم الإسلام رؤية تراعي الجنسين ومطالبهما، وتتعامل بحساسية مع المرأة بتأكيد دورها وإلى دمج النساء وانخراطهن في صفوف المجتمع بعدالة، وتؤكد ظروف تنزيل هذه الآيات احترام وجهة نظر المرأة وحريتها في التعبير عن رأيها وسماع صوتها.

واقع عمل المرأة الأردنية ودورها في اتخاذ القرار:

المساواة هي حجر الأساس لكل مجتمع ديمقراطي يتوق إلى العدل الاجتماعي وحقوق الإنسان، ويُعد ميثاق الأمم المتحدة الذي اعتمد في سان فرانسيسكو عام (1945) أول معاهدة دولية تشير في عبارات محددة وبوضوح إلى تساوي النساء والرجال في الحقوق والواجبات، وتوالت المواثيق الدولية التي تؤكد الحقوق الإنسانية للمرأة، حيث ورد المبدأ العام بعدم التمييز على أساس الجنس في جميع اتفاقيات حقوق الإنسان (موسى، 2003).

---

(1) ابن كثير، مصدر سابق، سورة النساء 20، الجزء الأول، ص467.

(2) الغزالي، أبي حامد محمد بن محمد (ت: 505هـ)، (1996)، إحياء علوم الدين، تحقيق: الشحات الطحّان، عبد الله المنشاوي، الباب الأول: فضل العلم والتعليم، مكتبة الإيمان، المنصورة، مصر، ص19.

وقد كان للأردن دور بارز في المشاركة في جميع الاتفاقيات الدولية والعربية التي تتعلق بقضايا المرأة، وتُلزم الدول المشاركة بسن تشريعات لدعم مساهمة المرأة العاملة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية (محافظة والعواودة، 2005).

وكان الأردن من الدول التي صادقت على اتفاقية القضاء على أشكال التمييز كافة ضد المرأة (Convention on the Elimination of all Forms of (CEDAW) Discrimination Against Woman) والتي تبنتها الجمعية العامة للأمم المتحدة عام (1979) ودخلت حيز التنفيذ عام (1981) وصادق عليها الأردن عام (1992) من بين اثنتي عشرة دولة عربية (UNIFEM, 2006).

وشهد عام (1975) المؤتمر العالمي الأول للمرأة في المكسيك الذي أوصى ببذل الجهود الكافية للقضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة في العمل، وشهد عام (1980)المؤتمر الثاني للمرأة ، وعام (1985) عُقد المؤتمر الثالث في نيروبي ثم تلاه المؤتمر الرابع عام (1995) في بكين، والذي أكد مشاركة المرأة في الحياة السياسية والاقتصادية، وفي صنع القرار (الحسين، 2004) وخرجت جميع هذه المؤتمرات بتوصيات، أهمها : توسيع قاعدة مشاركةالمرأة بالتعليم وإعطائ ها فرصاً متساوية مع الرجل وتخصيص نسبة معينة من الوظائف القيادية لإشغالها من قِبَل النساء العاملات، وبمعدل لا يقل عن ثلث الوظائف القيادية بحلول عام (2000) (اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة، 1998).

وقد كفل الدستور الأردني للمرأة حقوقها كاملة بشكل مساوٍ لـ لرجل في إشغال المناصب العامة من خلال مرسوم ملكي صدر عام (1974) منحت فيه حق التصويت والترشيح والمشاركة في التنظيمات السياسية والنقابية والمهنية (البشابشة، 2006)، ونظراً للتغيرات الاجتماعية والاقتصادية التي تأثر بها الأردن خلال العقدين الماضيين، فقد طرأ تغير اجتماعي في نزول المرأة لميدان العمل، ولعل ذلك يعود إلى تطور مستوى المرأة العلمي وإتاحة الفرصة التعليمية لها لتشارك الرجل (مرعي، 2001).

وأملاً في تحقيق أهدافها وطموحاتها فقد سعت المرأة الأردنية إلى التعليم والمعرفة، فقد بلغت نسبة الطالبات في مرحلة التعليم العالي (كليات مجتمع

وجامعات) (50.4%) من المجموع الكلي، وانخفضت نسبة الأمية بين النساء (15 سنة فأكثر) إلى (13.3%)، وبلغت نسبة مشاركة المرأة في النشاط الاقتصادي العام (6.7%) وتبلغ نسبة العاملات في جهاز الخدمة المدنية (48.1%) من مجموع الموظفين (دائرة الإحصاءات العامة، 2007).

وعلى الرغم من أنَّ التشريعات الأردنية والقوانين والأنظمة التي كرَّست روح الدستور الأردني وفلسفته في التأكيد على حقوق المرأة ومساواتها في كافة المجالات بالرجل، ولكنه في الواقع ما زال حضور المرأة في المواقع القيادية ومواقع صنع القرار ضعيفاً، فقد بلغت نسبة المشرعات وموظفات الإدارة العليا (1.4%) فقط، ونسبة مشاركة المرأة في المجلس التشريعي الأول (الأعيان) بلغت (12.1%)، والمجلس التشريعي الثاني (مجلس النواب) (5.77%) في الفترة من (1989) وحتى عام (2005) (دائرة الإحصاءات العامة، 2007؛ إدارة البحث والتطوير التربوي، 2006)، أما في السلطة القضائية، فقد تم تعيين أول امرأة قاضية في الجهاز القضائي عام (1996)، وكانت نسبة مشاركة الإناث (2.8%) فقط من مجموع القضاة (صندوق الأمم المتحدة "يونيفيم"، 2005)، وفي السلطة التنفيذية عُينت أول امرأة وزيرة للصناعة والتجارة عام (1993)، ووزيرتان عام (1995)، وفي عام (2004) تم تعيين ثلاث وزيرات، ثم أربع وزيرات في مطلع عام (2005)، وهي أعلى نسبة حتى الآن، أما الحكومة الحالية (2007) فتضم وزيرة واحدة، وهي وزيرة التخطيط والتعاون الدولي، وبشكل عام بلغت نسبة النساء المشاركة في الحكومة على المستوى الوزاري (10.53%)، وبنسبة (3.18%) في الفئة العليا في جهاز الخدمة المدنية، أما الفئة الأولى فقد بلغت نسبة المشاركة (11%) حتى عام (2005) (دائرة الإحصاءات العامة، 2007).

ومن خلال القراءة السابقة لواقع المرأة في العمل يتضح أنَّه رغم التطور الملحوظ لدور المرأة الأردنية، إلاَّ أنَّ نسبة توليها لمواقع قيادية ما زال دون المستوى المطلوب، ومشاركتها في التنمية ما زالت دون الصورة المرغوبة، على الرغم من أن الدستور الأردني، وقانون العمل الأردني ونظام الخدمة المدنية جميعها

تعامل المرأة كالرجل في ممارسة مختلف الأنشطة الاقتصادية و الاجتماعية والتربوية والسياسية دون أي تمييز.

وعلى العموم يُمكن القول إن التشريعات الأردنية ليست هي العقبة في وجه مشاركة المرأة الأردنية مشاركة أكثر إيجابية وفعالية في التنمية بقدر ما هي المفاهيم غير المكتوبة والتي تقف في وجه المرأة في إطار الترقية والتقدم.

بالإضافة إلى الصورة التقليدية التي يتبناها المجتمع عن دور المرأة، وكذلك الصورة الذهنية التي تتبناها المرأة بشكل عام عن دورها ومشاركتها، ويتصل هذا اتصالاً وثيقاً بنمط عمل المرأة، هذا النمط الذي يمكن وصفه بعدم الاستمرارية، فالمرأة تميل للعمل في العقد الثاني من عمرها وإلى التخلي عنه في العقد الثالث، أي أنَّها تميل للعمل قبل الزواج، وإلى الانسحاب إلى البيت بعد الزواج والإنجاب، مما يحد من إنضاج تجربتها في الحياة العامة (برنامج العمل الوطني للنهوض بالمرأة الأردنية، 1998-2002).

إن جهود المرأة الأ ردنية ما زالت مستمرة لتحقيق المزيد من المشاركة وتذليل كافة المعوقات والتحديات التي تقف في طريق تقدمها، وهذا يتطلب تظافر الجهود كافة لمعرفة هذه المعوقات التي يمكن أن تقف في طريق تقدمها وطموحها، ومن هذه المعوقات –والتي تُعنى بها هذه الدراسة-:

أ. المعوقات التنظيمية:

وهي المعيقات التي تتمثل في ما تفرضه المنظمة في صورة رسمية كاللوائح والتعليمات والتوجيهات، أو في صورة غير رسمية، مثل الإرشادات والنصائح والضغوط، ومن أهم تلك المعوقات:

1. نظرة القائد الإداري لعمل المرأة : حيث ينظر لعملها نظرة سلبية وأنَّه دون المستوى المطلوب استناداً لضعف كفاءتها وعدم اهتمامها بتطوير نفسها (الشهابي، 2001)، ويميلون إلى تقويم الذكور على نحو أكثر إيجابية وإلى تقويم الإناث على نحو أكثر سلبية (بيتر، ج.، 2001)، وبالتالي يبدأ بُعد المرأة عن المواقع القيادية في الغالب منذ تكوين مسارها الوظيفي ، حيث يتم وضعها

في وظائف غير إستراتيجية في المؤسسات التي تعمل بهـا دون النظـر إلـى قدراتها وإمكانياتها المستقبلية (العضايلة، 1998).

2. ضعف القناعة والثقة بقرارات المرأة : يعتقد القادة الإداريين بـأن المـرأة ذات طبيعة عاطفية وتتأثر بالآخرين ومشاكلهم الخاصة، وبالتالي هي غيـر قـادرة على اتخاذ القرارات الرشيدة (البشابشة، 2006).

3. ضعف القدرة على تحمل المسؤولية القيادية: تتطلب المواقع القيادية والإداريـة العليا تحمل مسؤولية كبيرة في مواجهة متطلبات العمل، كالسفر والتأخر فـي العمل، وبالتالي فإنَّ المرأة غالباً ما تتخوف من تحمل أعباء تلـك المـسؤولية (الشهابي، 2001).

4. كثرة وصعوبة متطلبات العمل : حيث تشكل عائقاً أمام المرأة باعتبـار العمـل القيادي يتطلب منها كفاءة ومقدرة عالية في مواجهة مشكلات العمل مما يـدفع المرأة للتردد في تقلد تلك المواقع (الرشيد وأبو دولة، 2001).

5. محدودية المؤهلات والخبرات الإدارية: يتطلب الموقع القيادي توافر العديد من المؤهلات والخبرات من أجل النجاح وعدم توفر تلك المؤهلات يقلل من فرص توليها لتلك المواقع (الشهابي، 2001).

6. ضعف الاهتمام بتدريب وتنمية مهارات المرأة : ويُعزى ذلك إلى العديـد مـن الأسباب، أهمها: صعوبة سفر المرأة للمشاركة في دورات تدريبية خارجيـة، والتحيز في الترشيح للتدريب والابتعاث لـصالح الرجـل (الـسليطي، 2002؛ الحسين، 2004)، إضافة إلى نفقات زائدة، استناداً لانقطاعها المتكرر عن العمل بسبب الحمل والولادة وتربية الأطفال (Carmichael & Jan, 1995).

7. تدني موضوعية سياسة الترقية: تعتمد سياسـة الترقيـة علـى أسـاس غيـر موضوعي فهي تبنى في الغالب على الوساطة والمحسوبية وليس على أسـاس الكفاءة والقدرة، كما تنص عليه التشريعات (رمزي، 2002)، وغالباً ما تكـون لصالح الرجال باعتبارهم المسيطرين على مواقـع القـرار (Acande, 1994)، وبالتالي فإنَّ سياسات الترقية تظهر تحيز واضح تجاه الرجال في توزيع السلطة داخل التنظيم (Metcalfe, 1995).

ب. المعوقات الاجتماعية:

المجتمعات العربية ما زالت مجتمعات ذكورية تمنع المرأة من ممارسة أعمال بعينها وتراها الطرف الضعيف الذي يحتاج إلى رعاية وحماية من الرجل، الزوج، الأب والأخ الذي يحدد مساحة مشاركة المرأة في الحياة العامة، وتنظر المجتمعات الذكورية لمسألة أمن المرأة باعتباره مسؤولية الرجل ، رغم أن الواقع يؤكد أن أمن المجتمع كله مسؤولية من الطرفين (مهري، 2007).

إضافة إلى انتشار التقاليد الاجتماعية التي تربط الكفاءة الإدارية بالرجال فقط، وتشكك بقدرة المرأة التي تتبوأ مناصب قيادية عُليا مهما تمتعت بقدرات وكفاءات (بادواد، 2002)، ومن المجالات التي ترتبط بالمعوقات الاجتماعية:

1. نظرة المجتمع لعمل المرأة : نظرة المجتمع السلبية لعمل المرأة من المعوقات الأساسية التي تُبعد المرأة عن المواقع القيادية، فالقيم والعادات والتقاليد تشجع المرأة على الأعمال الروتينية البسيطة وترى أنَّ عمل المرأة الأساسي هو المنزل، وأن خروجها للعمل يجب أن لا يتعارض مع ما تقوم به من مسؤوليات داخل المنزل (رمزي، 2002). ويعمل المجتمع على تحديد مسار المرأة وتحديد طبيعة الأعمال التي تناسبها، وهذا المسار ينشأ مع الطفل من البيت مروراً بالمدرسة، فالذكر له الأعمال المعقدة والصعبة والمرأة لها الأعمال ذات الطبيعة البسيطة، رغم توافر الرغبة والقدرة على النجاح في مجالات أخرى (Lahtinen & Wilson, 1994؛ العضايلة، 1998)، وبيّنت دراسة البشابشة (2006) أنَّ العادات والتقاليد الموروثة تحُد من حرية المرأة في العمل، وإن سمحت لها بالعمل تقيدها بضوابط معينة، وبقي الاعتقاد السائد أن الرجل هو الأقدر والأجدر مما أبقى المرأة في الفئات الدنيا إدارياً.
2. التمييز في المعاملة بين الرجل والمرأة : رغم أن القوانين والتشريعات ضمنت للمرأة حق المساواة، ولكن المرأة تواجه تمييز بينها وبين الرجل في المعاملة لصالح الرجل، مما يخلق عدم التكافؤ في الفرص المتاحة لكل منهما رغم توفر المؤهلات والكفاءة لدى المرأة (البراك، 2005).

3. محدوديةمجالات عمل المرأة :حيث غالباً ما تـ تركز وظائف النساء في مجالات محدودة، كالسكرتارية، والتمريض، والتعليم وللمجتمع دوراً أساسياً في ذلك حيث أن التوجيهات الاجتماعية تحدد أنماط وطبيعة المهن التي يمكن للمرأة أن تعمل بها (حلواني، 2002).

4انخفاض فرص تعليم المرأة : يُعد المستوى الاقتصادي للأسرة من الأسباب الرئيسةالمؤثرة فرص تعليم المرأة ، حيث تُفضل الأسرة ذات الدخل المنخفض تعليم الذكور عن الإناث، وبالتالي حصر فرصها في العمل على أعمال مهنية ومنزلية بسيطة، وغالباً ما ترتبط فرص العمل والترقية بمستوى التعليم (بادواد، 2002؛ الصرايرة، 2000).

5تخوف الرجال من مـ نافسة المرأة: يتخوف معظم الرجال من منافسة المرأة لهم في العمل وفي المركز الاجتماعي ، حيث احتل هذا المجال المرتبة الأولى في نتائج دراسة (الرشيد وأبو دولة، 2001) المرتبط بالمعوقات الاجتماعية وبنسبة موافقة بلغة (81.8%).

6. عدم توفر التسهيلات والعوامل المساندة :كخدمة رعاية الأطفال ودور الحـ ضانة في مكان العمل أو خارجه ، خاصة وأن المرأة تقوم بأكثر من مهمة، فهي عاملة وعليها مهام وواجبات ترتبط بعملها وأم تتحمل مسؤوليات رعاية الأطفال والمنزل مما لا يمكنها من الاستمرار في العمل لفترات طويلة (السليطي، 2002).

7. التجاهل العاملخصائص المرأة المُميزة : حيث تمتاز المرأة بالقدرة العالية على الابتكار والصبر والمثابرة مما يجعلها أقدر من الرجل على القيام ببعض المهام التي تتطلب مثل هذه الخصائص، وقد تكون طبيعة المهام والدور المزدوج الذي تقوم به المرأة سبباً أساسياً في امتلاكها لمثل هذه الخصائص (الدقس، 2007).

ج. المعوقات الشخصية:

وهي معوقات مرتبطة بالمرأة نفسها، ومن أهم هذه المعوقات:

1. الظروف العائلية: تعاني المرأة العاملة من أعباء القيام بواجباتها المنزلية والاهتمام بأطفالها وأعباء متطلبات الوظيفة التي تشغلها بالإضافة إلى ضغط

الأزواج من أ جل ترك العمل والتفرغ لشؤون العائلة (الشهابي والعزام، 2003)، وهذا يؤدي إلى الكثير من المشاكل والخلاقات الزوجية، وكذلك المرأة غير المتزوجة، فهي تعاني من مثل هذه الضغوطات والتي تمارس من قِبَل الأب أو الأخ فكثير من الآباء والإخوة يرون عدم أهمية عمل المرأة ، ويمارسون نوعاً من الضغط عليها لترك العمل (Jarl, 1996؛ الصرايرة، 2000)، وبينت دراسة إدارة البحث والتطوير التربوي في الأردن (2006) أنَّ ضعف قدرة بعض النساء العاملات على تنظيم الوقت للمواءمة ما بين العمل الوظيفي والأعباء الاجتماعية والعائلية، يزيد من رغبة المرأة في الحصول على التقاعد المبكر، وكذلك أشارت نتائج الدراسة إلى تدني رغبة بعض النساء في العمل بالوظائف العليا التي تتطلب العمل لساعات متأخرة بعد انتهاء الدوام الرسمي.

2. الخوف من الفشل : التنشئة الاجتماعية التقليدية التي تدفع المرأة دائماً للاعتماد على غيرها في تيسير أمورها، وبالتالي خوفها من الفشل في الموقع القيادي يدفعها إلى عدم السعي لمثل هذه المواقع.

3. عدم الثقة بالنفس : تتخوف المرأة من تحمل المسؤولية، وبالتالي فقدانها الثقة بقدرتها على اتخاذ القرارات، فإنَّ المرأة غالباً ما تنشأ على أساس أنَّها أقل أهمية وأقل اس تقلالية من الرجل وهذه التنشئة انعكست سلباً على ثقة المرأة بقدراتها وتحملها لمسؤوليات كبيرة (الشهابي، 2001؛ الرشيد وأبو دولة، 2001).

4. ارتفاع معدل دوران المرأة في العمل : وتتمثل في ظاهرة خروج الموظفات المتكرر من العمل لأسباب مختلفة، منها الزواج والتفرغ لتربية الأطفال، مما لا يكسبها الخبرة الكافية أو الفرصة للتدرج في السلم الوظيفي، وبالتالي عدم وصولها لموقع قيادي (السليطي، 2002).

وبناءً على ما تقدم فقد اختلفت الدراسات بتحديد أهم الصعوبات لعمل المرأة خارج المنزل أهي صعوبات : وظيفية أم اجتماعية أم نفسية، وجاءت هذه الاختلافات نتيجة طبيعية لدور المرأة، ولما يكنه لها مجتمعها وأ سرتها ومؤسساتها التي تعمل

بها، حيث جاء ت الدراسات لتثبت ذلك من حيث "صراع الأدوار" وما يسببه من ضغوط اجتماعية، حيث تحاول المرأة جاهدة أن توفق بين متطلبات العمل ومتطلبات الأسرة ويزداد هذا الصراع بازدياد حاجاتها ودوافعها النفسية و الاجتماعية والاقتصادية وبحثها عن ذاتها لتثبت دورها في المجتمع وفي الحياة العامة.

وهنالك دراسات أكدت أن المرأة وعلى الرغم من العقبات التي تواجهها تؤدي مهامها بفعالية، فقد أجرت شركة (Team Ware) المتقدمة دراسة شملت (600) من المدراء والزملاء ومن بين المجالات الـ (31) التي تم فحصها تفوقت النساء على الرجال في (28) مجالاً، من بينها حل الصراعات، وجودة العمل، والتكيف مع التغيير، والإنتاجية، وتوليد الأفكار وتحفيز الآخرين، في حين حصلت المجموعتان على درجات متساوية فيما يتعلق بتفويض السلطة (Micco, 1996).

وفي دراسة أخرى أُجريت في إحدى الشركات في نيوزيلندا شملت (3000) مدير، فلم يكن هنالك اختلافات بين القادة من الذكور والإناث حول (30) صفة تم قياسها، إلاَّ أنَّ النتائج أشارت إلى أنَّ الإناث يؤكدن على تخطيط وتنظيم العمل وعلى المدخل العاطفي، في حين أكدت بشكل أقل على الحاجة إلى الفوز بأي شكل من الأشكال (بيتر، ج.، 2001).

وقد ركزت التفسيرات التي تعتمد على البيانات بالنسبة للتقدم البطيء للمرأة في المواقع القيادية على العقبات غير الملموسة، ولكنَّها فعَّالة، وتُعرف هذه العقبات بشكل عام على أنَّها "السقف أو الحاجز الزجاجي"، والتي تكشف عن التمثيل غير المتكافئ بين إمكانات المرأة وطموحاتها، وهي ظاهرة عالمية تختلف من بلدٍ لآخر (Eyring & Stead, 1998).

4.1.2 المرأة والتعليم العالي في الأردن:

واقع المرأة الطالبة في مستوى التعليم العالي:

1. بلغت نسبة الإناث في مؤسسات التعليم العالي كافة : بكالوريوس، ودبلوم، وماجستير، ودكتوراه (49%).
2. بلغت نسبة الإناث في مستوى البكالوريوس في الجامعات الرسمية (57.3%).

3. لم تتجاوز نسبة الإناث (31.8%) على مستوى البكالوريوس فـي الجامعـات الخاصة في الوقت الذي يشكل الذكور ما نسبته (68.2%) من مجموع الطلبـة وهذا يثير التساؤل في اختلاف النسبة بشكل كبير.
4. بلغت نسب الإناث الملتحقات في الدراسات العليا على اختلاف مستويات الدبلوم والماجستير والدكتوراه (37%) من المجموع الكلي للطلبة، وقد تدرجت هـذه النسب وفقاً لمستويات الدراسـة (48%) للـدبلوم العـالي والمهنـي (36%) للماجستير، و(26%) للدكتوراه.
5. تقاربت نسب الالتحاق للإناث بالجامعات الرسمية والخاصـة علـى مـستوى الدكتوراه إلى حدٍ ماوتدرجت هذه النسب على النحو التالي : الجامعة الأردنية (28.8%)، جامعة عمان العربية (25.4%)، جامعة مؤتـة (23.8%)، وفـي جامعة اليرموك (21.9%) (وزارة التعليم العالي، 2005).

ومن خلال استعراض الإحصائيات السابقة للمرأة الطالبة يُمكن أن نلاحظ أن ارتفاع نسبة الإناث في الجامعات الرسمية وانخفاضها في الجامعات الخاصـة، قـد يُفسر من خلال عاملين أساسيين، يتعلـق الأول بالتحـصيل الأكـاديمي للإنـاث، لحصولهن على علا مات أعلى في امتحان الثانوية العامة يخولهنَّ دخول الجامعـات الرسمية أكثر من الذكور، والعامل الثاني قد يتصل بالبُعـد الاقتـصادي والثقـافي للأسرة فالأكثر احتمالاً أن يدخل الذكر الجامعات الخاصة لأمور تتعلق بالمعـدل أو التخصص الذي يريده ولا يتو فرا في الجامعات الرسمية، و هذا الدعم لا يتوفر للفتاة بسبب ارتفاع الرسوم الدراسية في الجامعات الخاصة، ومن ثقافة المجتمع السائدة أن الشاب أحق بالتعلم من أخته الفتاة وخاصة في ظروف اقتصادية صعبة يمُـر بهـا الكثير من الأسر الأردنية (وزارة التعليم العالي، 2005).

المرأة الأكاديمية في الجامعات الأردنية:

لقد جاء التطور الذي يشهده الأردن في ميدان التعليم انطلاقـاً مـن حاجـة الأردن إلى تنمية موارده البشرية، إذ إن الجامعات باتت مطالبة بأن يكون لهـا دور رائد في تحقيق التنمية الوطنية الشاملة، إذ إن الأهداف الرئيسة للجامعات، هي تنمية معرفة الطلاب وقدرات هم وكفاءاتهم، وتحتل القيادة الإداريـة فـي الجامعـات دوراً

محورياً في تمكين الجامعات من تحقيق الأهداف الموكولة إليها، ولا تعني القيادة هنا أنَّها بالضرورة تقتصر على الرجال ، فالتشريعات والقوانين المعمول بها في الأردن لا تفرق بين الرجل والمرأة في أي وظيفة عامة، ومنهـا المراكـز القياديـة فـي الجامعات (الخطيب، 1998).

وتشير الفقرة (ب) من المادة (15) من قانون رقم (29) لسنة (1987) مـن قانونلجامعات الأردنية إلى ما يلي : "يُشترط فيمن يُعين عميداً أن يكون قد شـغل رتبة الأستاذية ويجوز عند الضرورة تعيين أحد أعضاء هيئة التدريس مـن الرتـب الأخرى قائماً بأعمال عميد الكلية (القوانين والأنظمة، مؤتة، 2000).

واعتماداً على هذه المادة فإنَّ قانون الجامعات الأردنية الرسـمية لا يـستثني عضو هيئة تدريس من النساء من احتلال مواقع إدارية عليا مثل موقع عميد كليـة، وممن هنَّ برتبة أستاذ مشارك أو أستاذ مساعد.

وإن حصول المرأة على المراكز القيادية في الجامعات ليس هدفاً بحد ذاتـه، وإنَّما الهدف هو تحقيق العدالة والمساواة في الحقوق الإنسانية باعتبار أن المرأة فرد في المجتمع الجامعي ومن حقها أن تحتل هذه المراكز، ولا فرق بين الحاصلين على درجة الدكتوراهكان رجلاً أو امرأة، والقيادة في هذا المجتمع الجامعي حق للمـرأة والرجل على السواء (الخطيب، 1998).

وأن اهتمام وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بشؤون المـرأة ومعالجـة قضاياها المتصلة بالتَّعليم العالي يعد خطوة إيجابية وحضارية تنـسجم والتوجهـات الإنسانية وتتوافق مع الطروحات العالمية المتعلقة بشؤون المرأة تمهيداً لتمكينها من أخذ موقعها المناسب في كافة المجالات والمستويات، ويشهد التعلـيم العـالي فـي الأردن في الفترة الحالية تطورات عديدة تقتضي إعادة النظر بالطروحات القائمـة وتكريس المزيد من الجهود لمعرفة التحديَّات الراهنة والصعوبات المحتملة في هذا القطاع، مما يتطلب من مؤسسات التعليم العالي التجاوب مع متطلبات المرحلة مـن حيث التطور الأكاديمي والتكنولوجي وموائمة برامجها مع مقتضيات سوق العمـل المتغيرة (الأمم المتحدة، "أسكوا"، 2000).

وبما أنَّ أحد مهام مؤسسات التعليم العالي تكمن في تطوير البرامج التربوية التي تعمل على دعم المرأة ورفع كفاءتها وإتاحة المجال أمامها لتطوير طاقاتها، فإنَّ انحسار المرأة في مدى ضيق من الدراسة والمهنة والتمكين الإداري يعد خسارة على المستويين الفردي والجماعي، ممَّا ينتج عنه قصور في إدارة الموارد البشرية، ومن القضايا الهامة التي تثار في الوقت الرَّاهن ما يتعلق بانخفاض نسبة الإناث في الرّتب الأكاديمية العليا، وكذلك في المستويات الأكاديمية، حيث يقل عدد الإناث كلما ارتفعت الرّتبة العلمية بالمقارنة مع نسبة الذكور، إذ تشكل أعداد الإناث وفق الرتب الأكاديمية المختلفة بشكلٍ هرمي، فكلما انخفضت الرتبة الأكاديمية زاد عدد الإناث فيها، كما تعد نسبة وجود النساء في كثير من المستويات الإدارية الأكاديمية منخفضة جداً، أو تكاد تكون شبه معدومة في المستويات العليا، حيث يبدو أنَّ تمكين المرأة إدارياً في الجامعات الأردنية الرسمية محاط ببعض الصعوبات والتحديات أو بمعايير الاختيار التي غالباً ما تكون لصالح الذكور (وزارة التعليم العالي، 2005).

وبهدف الوصول إلى تقييم موضوعي لإمكانية وصول المرأة الأردنية إلى مواقع صنع القرار في الجامعات الأردنية والتعرف إلى التحديات التي يجب مواجهتها، فقد أجرى فريق البحث في وزارة التعليم العالي دراسة باستخدام أسلوب المقابلة والتحاور مع ثلاث عشرة شخصية من صانعي القرار في المواقع العليا المختلفة من رؤساء جامعات وأعضاء مجلس التعليم العالي وعمداء، وتوصلت الدراسة إلى أنَّ أهم المقومات التي افترضت تواجدها في المرأة الأكاديمية في مجال صنع القرار هي:

أ. الصبر وقوة التحمل والقدرة على مواجهة التحديات.
ب. التأهيل الجيد.
ج. القدرة على التواصل والاتصال.
د. الجدية والدافعية.
ه. الصدق والأمانة والموضوعية.
و. الثقة بالنفس والجرأة.
ز. الانفتاح والقدرة على تطوير الذات.

أمَّا المعيقات التي ارتأت هذه الشخصيات بأنَّها قد تحول دون تطور المرأة الأكاديمية هي:

أ. العادات المتوارثة وثقافة المجتمع.

ب. عدم تقبل صانعي القرار لمبدأ مشاركة المرأة.

ج. انخفاض دافعية المرأة نحو تطوير ذاتها.

د. اعتذار المرأة عن قبول الفرص المتاحة لها.

ه. التغير السريع للمسؤولين مما يُعيق استمرارية تنفيذ السياسات.

و. تعدد الأدوار الاجتماعية للمرأة (وزارة التعليم العالي، 2005).

ومن خلال العرض السابق لأدب الموضوع والمتعلق بواقع عمل المرأة في الأردن وبجميع مستوياته ومجالاته يتضح لنا أهمية التركيز على مقومات نجاح المرأة والصعوبات التي تحول دونه في مجالات العمل والإدارة ومواقع صنع القرار، مما يستدعي إجراء دراسات مُعمقة تتناول هذه القضايا من منطلق شمولي وتحليلي لمعرفة المعوقات والصعوبات التي تؤثر سلباً في مسيرة المرأة في الجامعات الأردنية من أجل التوصل إلى حلول وطرح استراتيجيات جديدة تضمن تطور الأداء المستقبلي للمرأة الأكاديمية في الجامعات، وهذا ليس من منطلق العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص فحسب، وإنَّما من حيث إن المرأة في الجامعات تمتلك قدرات وكفايات ومهارات تؤهلها للعمل القيادي وأن احتكار الرجال للمواقع القيادية إنَّما يمثل هدراً بشرياً لا يستطيع الأردن تحمله، كما أن جميع الخطط التنموية المتعاقبة قد ركزت على تنمية الموارد البشرية وعدتها محوراً أساسياً.

2.2 الدراسات السابقة:

1.2.2 الدراسات المتعلقة بالتمكين:

الدراسات العربية:

قام (العتيبى، 2004) بدراسة هدفت إلى التعرف على طرق واستراتيجيات تمكين العاملين، وأثر هذه الاستراتيجيات في التطوير الإداري، وتوصلت الدراسة إلى أن تمكين العاملين لم يحظَ بالاهتمام المناسب، وهذا بدورة أثر في كفاءة تنمية

الموارد البشرية، وأن نجاح إستراتيجية التطوير الإداري يعتمد على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذها للتمكين، وأن هنالك معوقات تواجه المنظمات العربية تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين كالبناء التنظيمي الهرمي ، والمركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات. وخوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.

أما الدراسة التي قام بها (الفياض، 2005) فهدفت إلى التعرف على أثر تمكين العاملين في القدرة التنافسية للمنظمة للشركات الأردنية العاملة في منطقة عمان وتتعامل مع طين البحر الميت وأملاحه، وإلى رصد الفروق بين الشركات في مجالي التمكين والقدرة التنافسية، ولتحقيق هذه الأهداف طور الباحث أستبانة تم توزيعها (124) مبحوثاً وتوصلت الدراسة إلى ارتباط فرق العمل والثقافة المشتركة وتعليم العاملين، وأن فرق العمل وتكنولوجيا الاتصال هي أكثر عناصر التمكين تفسيراً للقدرة التنافسية لهذه الشركات، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة تمكين العاملين وحثهم على التعاون والتنسيق لزيادة القدرة التنافسية.

دراسة أندراوس (2006)هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير أداة قياس مكونة من خمسة أجزاء : البيانات الشخصية، ومفاهيم الثقة، ودرجة ممارسة مفاهيم الثقة، ومفاهيم التمكين، ودرجة ممارسة مفاهيم التمكين، تكونت عينة الدراسة من جميع القادة الأكاديميين -رؤساء الجامعات ونوابهم، وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام، والبالغ عددهم (468)وبعد تطبيق أداة الدراسة على مجتمع الدراسة، بينت النتائج ما يلي : شيوع كل ممارسة من ممارسات مفاهيم الثقة: دقة المعلومات وتوافرها، إذ إن معظم التكرارات المرصودة على تحقق مفهوم الثقة وفقراته قد جاءت ضمن الدرجتين (عالية، وعالية جداً)، مما يشير إلى مصداقية المتوسطات الحسابية المحسوبة لدرجة تحقق مفهوم الثقة وفقراته، أما فرص الإبداع وتحقيق الذات، والسياسات الإدارية والسلوك القيادي الذي كانت درجة ممارسته الكلية في مجال السياسات الإدارية ضمن درجة عالية، والقيم التنظيمية السائدة بدرجة عالية، وبينت نتائج الدراسة كذلك شيوع ممارسة مفاهيم التمكين بمجاليها الأكاديمي والإداري بدرجة عالية.

وفي دراسة قام بها ملحم (2006 أ) هدفت إلى التعرف على مواقف رؤساء الجامعات الأردنية من موضوع التمكين كمفهوم معاصر وبعض المفاهيم الإدارية المعاصرة المرتبطة بموضوع التمكين. حيث قام بإجراء مقابلات معمقة مع رؤساء الجامعات الحكومية في الأردن وتم استخدام منهجية تحليل المحتوى للوصول إلى النتائج التي تبين من خلالها وجود بعض التباين في أراء رؤساء الجامعات الأردنية حول موضوع التمكين وأهميته من ناحية التطبيق، مع وجود توافق في الآراء حول بعض المفاهيم الأخرى. كما بينت النتائج عدم وجود أولوية لدى رؤساء الجامعات والمؤسسات الحكومية على دعم استقلالية الجامعات وتشجيعها على تحقيق رؤية التميز والنوعية من خلال الضغوطات التي تمارس من جهة، والإجراءات الكمية البيروقراطية التي تُفرض على الجامعات من جهة أخرى.

وفي دراسة قام بها العساف (2006) هدفت إلى الكشف عن مستوى التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة، وعلاقته بالالتزام التنظيمي، والاستقرار الوظيفي الطوعي، لدى أعضاء هيئة التدريس فيها من وجهة نظر هؤلاء الأعضاء. وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس الأردنيين المتفرغين العاملين في الجامعات الأردنية العامة الثمانية، وشملت عينة الدراسة (541) عضو هيئة تدريس، مثلوا ما نسبته (15%) من أفراد مجتمع الدراسة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. ولجمع بيانات الدراسة، استخدم الباحث استبانة اشتملت على ثلاثة أدوات قياس: أداة قياس التمكين الوظيفي الذي قام الباحث بتطويرها، وأداة قياس للالتزام التنظيمي الذي استند الباحث في تطويرها على مقياس جوردن وزملائه (Gordon, Philpot, Brut, Thompson & Spiller) بعد أن تم ترجمته وتعديله بما يتلاءم مع مجتمع الدراسة. وأداة قياس الاستقرار الوظيفي الطوعي الذي قام الباحث بتطويرها أيضاً.

وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة جاء متوسطا، إذ بلغ (3.26) درجة من أصل (5) درجات للحد الأقصى، وأن مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية العامة جاء مرتفعا، إذ بلغ (3.54) درجة، وأن

مستوى الاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية العامة جاء مرتفعاً أيضاً، إذ بلغ (3.46) درجة.

كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة، والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس فيها، وكذلك وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية والاستقرار الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية.

وهدفت دراسة الطراونه (2006) إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري وبين فاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم الجنوب ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة لجمع البيانات، و بلغت عينة الدراسة (343) مديراً، وقد توصلت الدراسة إلى أنَّ تصورات المديرين لأبعاد متغير التمكين الإداري ولأبعاد متغير فاعلية القرار كان متوسطاً، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم الجنوب ، وإلى فروق ذات دلالة إحصائية للجنس والمؤهل العلمي والخبرة في تصورات المديرين لمستوى متغير التمكين الإداري ، ولمستوى فاعلية عملية اتخاذ القرارات.

وفي دراسة قامت بها (الخاجه، 2006) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي وأثره في تمكين العاملين في أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة. وتوصلت الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي السائد في أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة كان مرتفعاً، أن مستوى ممارسة التمكين لدى العاملين جاء متوسطا، وأن هنالك أثراً هاماً وذا دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على تمكين العاملين في أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة.

الدراسات الأجنبية:

قام بيلي (Bailey, 1996) بدراسة هدفت إلى فحص ميداني لاستخدام المدير الناجح لسلوك التمكين داخل موقع مدرسي، كما سعت الدراسة إلى توفير مثال ميداني عن سلوك

المدير التحويلي في سياق علاقته بتمكين المعلم، وكان موقع دراسة الحالة في إحدى المدارس الابتدائية في ضاحية جنوبية غربية من شيكاغو، وعلى وجه الخصوص تفحصت الدراسة السلوكات القيادية لمدير المدرسة في سياق ارتباطها بعنصر "التمكين" من القيادة التحويلية. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك ثلاثة سلوكات أساسية للمدير يجب إبداؤها في سياق محاولة تحقيق التمكين الناجح للمعلم، وهي:

أ. يبني بيئة تتوفر فيها الثقة بين المدير والكادر.

ب. يبني بيئة يهيمن عليها الاتصال وتتم ممارسته بين المدير والكادر.

ج. يفهم ويمارس مهارات حل المشكلات مع الكادر.

وقامت ثومبسون (Thompson, 1999) بدراسة تفسيرات معلمي المرحلة المتوسطة لتجاربهم فيما يتعلق بالتمكين، وقد كان الهدف من وراء إجراء هذه الدراسة النوعية هو تفحص التمكين من خلال تفسيرات معلمي المرحلة المتوسطة لتجربتهم في هذا المجال، المشاركون في هذه الدراسة هم ستة معلمين من خمس مدارس متوسطة في شمال غرب جورجيا، وتمثلت مصادر البيانات في المقابلات الفردية الأولية واللاحقة (المتابعة)، والوثائق المدرسية والحكومية، وتم تحليل البيانات وفقاً لطريقة تحليل السرد، ونتج عن ذلك أربع عشرة حالة تؤثر في تصورات المشاركين عن التمكين، واشتملت هذه الحالات على وقت المعلمين، والخبرة في مادة الموضوع، الدعم وروح الزمالة، والعزلة، وثقة المعلم بقدرته كمعلم، والمكانة، والاتصال، والثقة، والاستقرار الوظيفي، والتصورات والعلاقات العامة، ودافعية الطالب، وصنع القرارات، والمجتمع المدرسي والملكية، وعندما أخضعت هذه الحالات للتفحص في هذه الدراسة بينت النتائج الحاجة إلى وجود ثقافة مدرسية تشجع التمكين، إن المدارس التي كان المعلمون يعملون فيها بشكل منعزل لم يكن هناك هدف مشترك، ولم تكن هناك سوى فرص قليلة لصنع القرارات المشتركة، وبالتالي كان المعلمون غالباً ما يشعرون بالإحباط وانخفاض الهمة، وفي المدارس التي كانت تشيع فيها روح الزمالة ويتم فيها تشجيع اتخاذ القرارات بصورة مشتركة، كان المعلمون غالباً ما ينظرون إلى أنفسهم على أنهم جزء أساسي من جهود تحسين المدرسة، وكانت آراؤهم المهنية تحظى بالتقدير والاحترام بل وتخضع للتنفيذ، وبالتالي كانوا يشعرون وكأنهم يمتلكون المدرسة، وعلى الرغم من أن المعلمين في هذه المدرسة كانوا يرغبون في تطوير أوضاع الذين يعملون في ظلها فإنَّهم كانوا راضين تماماً عن القرار الذي اتخذوه في أن يكونوا معلمين.

دراسة أجبورو ووبينج (Ugboro & Obenge, 2000) "دور الإدارة العليا في تمكين العاملين، والرضا الوظيفي، ورضا الزبائن في إدارات الجودة الشاملة: دراسة ميدانية" حيث تضمنت الدراسة مسحاً للمنظمات التي تعتمد إدارة الجودة الشاملة لاختبار العلاقة بين دور القيادة الإدارية العليا في تمكين العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي ورضا الزبائن، وتكونت عينة الدراسة من (250) فرداً من العاملين في تلك المنظمات، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين دور القيادة الإدارية العليا والمتغيرات المذكورة، كما أظهرت الدراسة كذلك دور القيادة الإدارية العليا في تمكين العاملين ورفع مستويات الرضا الوظيفي لديهم، والالتزام بأهداف الجودة الشاملة من خلال إيجاد المناخ الذي يعزز الجودة الشاملة ورضا الزبائن، ركزت الدراسة على ضرورة اعتماد استراتيجيات فعالة لتمكين العاملين والرضا الوظيفي جنباً إلى جنب مع التركيز على دور القيادة العليا في دعم بيئة إدارة الجودة الشاملة.

في دراسة قامت بها المؤسسة الدولية للأبحاث (ISR, 2001) بعنوان "تقليل الوقت المهدور من خلال التمكين"، تمت دراسة العلاقة بين اتجاه الموظفين للتمكين والساعات المهدورة بسبب الإجازات المرضية في مؤسسة مالية رئيسة في بريطانيا، وأظهر تحليل البيانات الذي تم جمعه من (200) فرع لمدة فصلين ربعين متتالين من السنة المالية، أن هناك علاقة سلبية بين مستوى التمكين ونسبة الوقت المهدور في المؤسسة، وبشكل عام فإنَّ الفروع التي لدى موظفيها إدراك للتمكين بشكل عالٍ لديهم نسبة أقل من الوقت المهدور بسبب المغادرات والإجازات الصحية، كما أن التمكين يؤدي إلى توفير مبالغ كبيرة بسبب توفير الوقت المهدور، ومن توصيات الدراسة العمل على زيادة مستوى التمكين حتَّى تتمكن المؤسسة من تحقيق وفر وزيادة مالية أكبر من السابق.

وفي دراسة قام بها أونين (Onne, 2004) بعنوان "الصراع بين الموظفين والمشرفين، وأثر ذلك في العلاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي" وانطلق الباحث من افتراض أن العلاقة الصراعية بين المشرفين والموظفين تشكل عائق للعلاقة الايجابية بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي، ووجدت الدراسة أن المشرفين في الإدارات العليا عادة ما يقومون بمتابعة تنفيذ أهداف التنظيم والقيم التي يجب أن يلتزم بها الأفراد في المستويات الإدارية الدنيا، والخلاف أو الصراع

بين هذين المستويين الإداريين قد يعيق عملية التمكين الإداري ولكن يحافظ على مستوى معين من الالتزام التنظيمي، وقام الباحث بتوزيع (91) استبانة لمعلمي المدارس الثانوية في هولندا، وقد دعمت نتائج هذه الدراسة الافتراض الذي انطلق منه الباحث، حيث وجدت الدراسة أن أثر الصراع مع المشرفين قد يُعيق التمكين الإداري وهذا بدوره يؤثر في الالتزام.

دراسة قام بها فرانز (Franz, 2004) بعنوان "دراسة ثقافية مشتركة للعلاقة بين تمكين العاملين والعدالة التنظيمية" وهدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين تمكين العاملين من جهة وبين العدالة التنظيمية، والولاء التنظيمي والرضا، دوران العمل وضغوط العمل من جهة أخرى، وجمعت الدراسة البيانات من مجموعة شركات متعددة الجنسيات من البرازيل، وبلجيكا، وكندا، وفرنسا، وألمانيا، وبريطانيا، والولايات المتحدة الأمريكية، وبلغت عينة الدراسة (6698) موظفاً وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة هامة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري من جهة والعدالة التنظيمية من جهة أخرى، كما وجدت علاقة هامة وذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وكل من الرضا والولاء، دوران العمل وضغوط العمل وتختلف هذه العلاقة بين التمكين والعوامل الأخرى باختلاف ثقافة الشركات حسب الدول الموجودة فيها.

دراسة قام بها تارجا وميلنا وباولي، وديان (Tarja, Milna, Pauli, Diane, 2005) بعنوان "تمكين العاملين تجربة المشرفين على الممرضات"، وهدفت الدراسة إلى تحليل ووصف تمكين العاملين لفظياً وسلوكياً، ومخرجات عملية التمكين بشكل عام. وقام الباحثين بجمع البيانات من (299) مشرفاً في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى أن المشرفين قاموا بممارسة التمكين اللفظي والسلوكي بطريقة قوية جداً، وكان شعورهم بالثقة تجاه مخرجات التمكين منخفضة، كما وجدت الدراسة أن هناك مجموعة من العوامل تؤثر في عملية التمكين مثل ضغوط العمل، طبيعة العمل.

وقد استخدم الباحث في دراسته نظرية كانتر البنيوية في التمكين وتأثيرها في اتجاهات الموظف وسلوكاته ضمن المنظمة.

2.2.2 الدراسات المتعلقة بمعوقات تمكين المرأة:

الدراسات العربية:

وأكدت دراسة حمودة (1994) بعنوان "دور المرأة في إدارة التعليم العالي في المنطقة العربية "، والتي شملت الجامعات العربية بتوزيع استبانة أجاب عليها المسؤولون في هذه الجامعات، أن نصيب النساء من الوظائف في مؤسسات التعليم العالي (الجامعات) في المنطقة العربية وخصوصاً في المراكز الإدارية العليا نصيب ضئيل ففي المؤسسات التي شملتها الدراسة تشكل النساء (15%) من مجموع الهيئة الإدارية التعليمية و (16.7) من مجموع المديرين الإداريين (مثل مدير شؤون الطلبة أو الشؤون الإدارية ...) و(16%) من مجموع رؤساء الأقسام و (5%) من عمداء الكليات (عميدات كليات التربية والتربية الرياضية فقط)، في حين يشكل الرجال (100%) من المراكز الإدارية العليا، وتقول حمودة إن هذا يعني أن مشاركة المرأة العربية في إدارة التعليم العالي ما تزال ضئيلة وهي تشغل بشكل رئيس المراكز الإدارية المتوسطة، في حين لا وجود لها في المراكز الإدارية العليا، وبالتالي فإنَّ مشاركتها في عملية اتخاذ القرار وصناعته في الجامعات ما تزال منخفضة.

كما أجرت الخطيب (1998) دراسة بعنوان "اتجاهات القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية نحو تعيين المرأة في مراكز قيادية في الجامعات" هدفت إلى التعرف على اتجاهات القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية نحو تعيين المرأة في مراكز قيادية في الجامعات، وذلك من خلال امتلاك المرأة للخصائص والمهارات القيادية والإبداعية، وتألفت عينة الدراسة من جميع أعضاء مجالس العمداء في الجامعات الأردنية الحكومية، وبلغ العدد الذي أجرت عليه الدراسة (45) فرداً، وتم استخدام استبانة من إعداد الباحثة، وقد أشارت النتائج إلى أنَّ اتجاهات القادة الإداريين إيجابية جداً نحو امتلاك المرأة للخصائص القيادية، وإيجابية نحو امتلاك المرأة للمهارات القيادية والإبداعية، كما أشارت النتائج إلى أنَّه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى للمؤهل العلمي بين اتجاهات هؤلاء الإداريين نحو امتلاك المرأة للمهارات والخصائص القيادية ، والتي تؤهلها لاحتلال مراكز قيادية في الجامعة.

وأجرى الصرايرة (2000) دراسة حاولت الكشف عن الصعوبات التي تواجه المرأة العاملة في الإدارات الحكومية في محافظة الكرك من خلال استطلاع آراء عينة من العاملات في مؤسسة القطاع العام، أشار فيها إلى محدودية دور المرأة في العملية التنموية، وانخفاض مشاركتها في العمل بشكل عام، وأفادت نتائج الدراسة إلى وجود صعوبات مالية متمثلة في تكاليف المعيشة واحتياجات الأسرة، وتدني دخل المرأة مقارنة بالجهد الذي تبذله في العمل، وأخرى في غيرة الزوج، وزيادة عدد الأبناء، وممانعة الزوج لعمل زوجته، وعدم مساعدته في أعمال البيت، وهذه تنعكس سلباً على أداء المرأة الـ عاملة وإنتاجيتها، وبالمقابل بينت الدراسة أن النساء العاملات لا يعانين من صعوبات تتعلق بمحيط العمل ، من حيث التعامل مع الرجال في العمل أو التوفيق ين متطلبات العمل وواجباتهن المنزلية والأسرية وتقبل رؤسائهن لآرائهن ومقترحاتهن المتعلقة بالعمل، وبالرغم من الجواذ ب الهامة التي تتناولها دراسة الصرايرة إلاَّ أنَّها لم تتطرق بالقدر الكافي للجوانب الاجتماعية وتجاهلت الكثير من المعوقات الذاتية والوظيفية والتشريعية.

دراسة حلواني (2002) بعنوان "العوائق التي تقف في طريق المرأة العاملة وتعرقل مسيرة نجاحها "كان التعرف على ا لمعوقات العامة التي تواجه المرأة العاملة في مختلف القطاعات في المملكة العربية السعودية هدفاً رئيساً لها ، إضافة إلى التعرف على الدور الذي يقوم به الرجل المسؤول في تلك القطاعات في خلق الإحساس بالمعاناة لدى المرأة ، كذلك التعرف على مدى ملاءمة الأنظمة الوظيفية المطبقة على المرأة العاملة مع ظروفها والتزاماتها العملية والأسرية، وقد أظهرت الدراسة التي أجريت على عينة من النساء العاملات بالإدارات الحكومية بمدينتي مكة المكرمة وجدة أن هناك معوقات عامة تعاني منها النساء العاملات ، ممثلة بمحدودية مجالات العمل المتاحة للمر أة، إضافة لعدم تناسب الكثير من الأنظمة المطبقة مع ظروف المرأة ، والتدخل من قبل الرجل المسؤول ومركزيته التي تحد من قدرة المرأة على الحصول على الصلاحيات الكافية والملائمة لأداء عملها.

دراسة الرشيد (2002) بعنوان "معوقات التقدم الوظيفي للمرأة الأردنية في القطاع المصرفي" وهدفت إلى تحديد أهم الصعوبات التي تواجه المرأة الأردنية

العاملة في القطاع المصرفي وتعيق تقدمها الوظيفي وتقلد المناصب الإدارية العليا، وتكونت عينة الدراسة من (267) فرداً موزعين على فئات الإدارة العليا وعددهم (73) فرداً، والإدارة الوسطى وعددهم (196) فرداً، والدنيا وعددهم (25) فرداً، وقد تضمنت الدراسة عدداً من المتغيرات هي : الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، ومجال التخصص، والحالة الاجتماعية، والمستوى الإداري إضافة إلى سنوات الخبرة، وكان من أهم نتائج تلك الدراسة : احتلال الصعوبات الاجتماعية المرتبة الأولى في إعاقة تقدم المرأة الوظيفي من وجهة نظر الذكور والإناث ، في حين جاء مجال صعوبات التأهيل المهني والعلمي ثانياً ومجال صعوبات عدم المساواة في العمل في المرتبة الأخيرة هذا من وجهة نظر الذكور ، أما الإناث فقد اعتبرت الصعوبات المؤسسية وضعف دعم الإدارة العليا في المرتبة الثانية والصعوبات النفسية والجسمية في المرتبة الأخيرة، كذلك أظهرت النتائج وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة ككل تعزى لبعض المتغيرات نحو بعض مجالات الصعوبات.

دراسة السليطي (2002) بعنوان "محددات تولي المرأة القطرية للمناصب الإدارية القيادية" والتي هدفت إلى جانب استعراض دور المرأة القطرية في مسيرة التنمية إلى تحديد أهم المشاكل والصعوبات التي تعترض طريق تولي المرأة القطرية لمناصب قيادية معتمدة الدراسة في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي، وقد حددت تلك الصعوبات بالمحددات الاجتماعية والتي ترتبط أساساً بنظرة المجتمع السلبية تجاه المرأة والدور المزدوج الذي تمارسه كموظفة وربة بيت، إضافة إلى محددات ذات علاقة بخروج المرأة القطرية للعمل والمتمثلة في تأخر خروجها للعمل وسوء توزيع اليد العاملة النسائية بحيث تركزت معظمها في مجالات التعليم والصحة، كذلك محددات متعلقة بالواقع التنظيمي داخل العمل مثل عدم تكافؤ الفرص بين الجنسين، ضعف الاهتمام بتدريب المرأة القطرية وتنمية مهاراتها، عدم توافر التسهيلات لمساعدة المرأة في التوفيق بين عملها ومسؤولياتها المنزلية، وأخيرا محددات متعلقة بالمرأة القطرية نفسها ، والتي من أبرزها الارتفاع في معدل دوران الإناث في قوة العمل وتدخل الأهل في اختيار مجالات الدراسة والعمل.

وأجرى الرشيد وأبو دولة (2002) دراسة بعنوان "العوامل المؤثرة في اتجاهات المرأة نحو معوقات تقدمها وظيفياً واستراتيجيات تمكينها في منظمات الأعمال الأردنية"، وبلغت عينة الدراسة (511) موظفة، يمثلن ما يزيد عن (11%) من العدد الكلي للنساء اللواتي يعملن في (43) منظمة أعمال أردنية تم مسحها بالدراسة، وبينت الدراسة أن التعليم له دورٌ أساسيٌ في خلق طموحات لدى المرأة في العمل وتطلعها إلى تبوء المناصب الإدارية الأعلى، وبالتالي فهي ترى السياسات الإدارية غير المحققة لتكافؤ الفرص بينها وبين الرجل ، سواء في توزيع المناصب الإدارية، أو في تفضيل الرجل عليها حائلاً أمام طموحاتها بالمقارنة مع المرأة الموظفة ذات المؤهل العلمي الأقل، وبينت الدراسة أن المديرين بمستوياتهم كافة غالباً ما ينحدرون من الطبقة الاجتماعية الوسطى، وهي تنحو أكثر من غيرها إلى الإنجاز في العمل، و أن الموظفات اللواتي يحمل آباؤهن شهادة الدبلوم والدرجة الجامعية الأولى أكثر اهتماماً من غيرهم بالتقدم الوظيفي، كما أظهرت الدراسة أنَّ سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، والخبرة في منظمة الأعمال الحالية والخبرة الكلية والتدريب الخارجي تعتبر معوقات في وصول المرأة لمراكز قيادية.

دراسة العوضي (2002) بعنوان "العقبات القانونية والاجتماعية المقيدة للمرأة الخليجية في تولي الوظائف القيادية " والتي هدفت لبيان المعوقات العامة أمام تولي المرأة الخليجية لوظائف قيادية إلى جانب الحلول المقترحة لتفعيل دورها في تولي تلك المناصب، وقد أشارت تلك الدراسة إلى مجموعة من المعوقات العامة التي لها تأثير واضح على تولي المرأة الخليجية للمناصب القيادية ، ومن أبرزها الضغوطات التي تمارسها بعض التيارات الدينية المتشددة للحد من دور المرأة القيادي، وغياب القرار السياسي الداعم للمرأة في ممارسة دورها القيادي حتى لو كانت مؤهلة لذلك، إضافة إلى العادات والتقاليد الخليجية والتي تتحيز إلى جانب الرجل على حساب المرأة، وتجاهل المؤثرات الخاصة بالمرأة وعدم تبني خطة للنهوض بواقع المرأة الخليجية.

دراسة باداود (2002) بعنوان "دور المنظمة العربية للتنمية الإدارية في تفعيل دور المرأة الإداري والقيادي في المجتمع العربي ". وقد هدفت إلى الإجابة عن

عدة تساؤلات من بينها تحديد المشاكل والمعوقات التي تواجهها المرأة في توليها لمناصب قيادية، حيث أشارت الدراسة إلى أن المرأة تتعرض للعديد من المشاكل والمعوقات التي من شأنها الحد من تولي المناصب القيادية منها : ارتفاع نسبة الأمية بين النساء في العالم العربي، وانخفاض معدل تعليم الإناث عن الذكور وبالتالي حرمانها من فرص كثيرة لتنمية قدراتها وجعلها غير مؤهلة لدخول سوق العمل وبالتالي الرقي الوظيفي، إضافة إلى معوقات اقتصادية ممثلة في تأثير المستوى الاقتصادي المتدني للأسر على فرص تعليم المرأة العربية ، حيث إن الأسر الفقيرة تفضل تعليم الأبناء الذكور عن الإناث، ومعوقات ثقافية اجتماعية متمثلة في العادات والتقاليد والقيم السائدة والتي لا تتقبل المرأة كقائد أو رئيس، كذلك معوقات ذاتية مرتبطة بالمرأة نفسها ومنها صورة المرأة عن نفسها بأنها ضعيفة وغير قادرة على تحمل المسؤولية واتخاذ قرارات هامة وصحيحة، وأخيراً القصور في المميزات الاجتماعية التي يساعد وجودها المرأة على أداء عملها كتوفير دور رعاية للأطفال وعدم توفر ساعات عمل مرنة لتمكين المرأة من أداء واجباتها الأسرية.

دراسة الشهابي (2003) والتي هدفت إلى التعرف على اتجاهات عينة من النساء القياديات نحو المعوقات التي تحول دون وصول المرأة الأردنية إلى مناصب قيادية عليا في الأردن، وعلى اتجاهاتها نحو الحلول المقترحة لمعالجة تلك المعوقات، وكشفت النتائج المستقاة من عينة بلغت (94) قيادية عن وجود عدد من المعوقات التي تواجه المرأة الأردنية في تبوءها للمواقع القيادية العليا من أهمها : النظرة السلبية الرسمية لقيادة المرأة، التمييز بين الجنسين في إشغال المواقع القيادية لصالح الرجل، نظرة المجتمع السلبية نحو عمل المرأة، ظروف المرأة الذاتية وتحديات العمل، عدم موضوعية أسس الترشيح للمناصب القيادية، حيث غالباً ما يتم اختيار الرجال لتلك المناصب.

قامت الحسين (2004) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى تجربة المرأة الأردنية في المراكز الإدارية القيادية في وزارة التربية والتعليم، باستخدام المنهج النوعي للبحث، وقد تكون أفراد الدراسة من (55) فرداً، تم اختيارهم بالمعاينة الهادفة، واستخدمت الباحثة لجمع المعلومات أسلوب المقابلة للتعرف إلى الخصائص الاجتماعية والاقتصادية

والتعليمية والسياسية للمرأة القيادية في وزارة التربية والتعليم في الأردن، وأثر العوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في وصول المرأة إلى مراكز قيادية، والمعايير التي تم اختيار المرأة القيادية على أساسها لتبوء مراكز قيادية في تلك الوزارة، كذلك التعرف إلى السمات القيادية والمهارات الإدارية التي تتميز بها المرأة القيادية ومستوى فاعليتها كقيادية في وزارة التربية والتعليم، وخرجت الدراسة بنتائج من أهمها: إن الحالة الاجتماعية (متزوجة، غير متزوجة) لا تعد عائقاً أمام وصول المرأة إلى مركز قيادي، ولا توجد كذلك علاقة بين المؤهل العلمي أو الخبرة أو الدورات التدريبية أو الشكل الخارجي وبين وصول المرأة إلى مركز قيادي، وتتميز المرأة الإدارية القيادية في وزارة التربية والتعليم، بسمات عديدة أهمها شخصيتها المتزنة وقدرتها على تحمل المسؤولية، دافعيتها للعمل عالية، تفتقر للمرونة، ولا تهتم إلا بالعمل، وثقتها بنفسها متوسطة.

وتمتلك المرأة الإدارية القيادية مهارات إدارية عديدة، فهي تدير الاجتماعات بكفاءة وتعمل بروح الفريق، وتتفاعل وتتعاون مع الجميع، وتتميز بالإبداع، إلاَّ أنَّها تفتقر للمبادأة والتنبؤ.

وقام البراك (2005) بدراسة هدفت إلى معرفة أثر المعوقات الاجتماعية والتنظيمية والشخصية في تولي المرأة الأردنية للمناصب القيادية في مراكز الوزارات الأردنية، وبلغت عينة الدراسة (169) مشاركة من الموظفات في مراكز الوزارات الأردنية، وقام الباحث بتطوير استبانة لغرض جمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن هنالك أثراً للمعوقات الاجتماعية والتنظيمية والشخصية في تولي المرأة الأردنية الموظفة للمناصب القيادية، كما أشارت النتائج إلى أن ترتيب المعوقات التي تواجه المرأة العاملة تنازلياً على النحو الآتي: (المعوقات الاجتماعية ثم المعوقات التنظيمية وأخيراً المعوقات الشخصية)، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثات للمعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية تعزى لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعي، الخبرة).

دراسة قامت بها البشابشة (2006) بعنوان "درجة ممارسة المرأة القيادية بوزارة التربية والتعليم الأردنية للمهارات الإبداعية في عملها"، تكون مجتمع الدراسة من جميع النساء القياديات العاملات في وزارة التربية والتعليم والبالغ عددهنَّ (72) امرأة قيادية، ومن رؤسائهن ومرؤسيهن المباشرين، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (56) يمثلن المرأة القيادية و(56) رئيساً و(112) مرؤوساً بمعدل مرؤوسين لكل امرأة قيادية، ولتحقيق هدف

الدراسة تم تصميم استبانة مكونة من (56) فقرة لتضمن مجالات الإبداع، وهي: الثقة بالنفس، والأصالة، والطلاقة، والمرونة، والحساسية للمشكلات، والاتصال والعلاقات العامة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: امتلاك المرأة القيادية لسمات الإبداع من وجهة نظر رؤسائها، دور العوامل الاجتماعية في تقييم المرؤوسين الذكور للمرأة من حيث عدم الرغبة في رئاسة المرأة للرجل وطبيعة التنشئة الاجتماعية للذكور، وبينت الدراسة أن للعادات والتقاليد أثراً سلبياً في إعاقة وصول المرأة إلى المراكز القيادية.

الدراسات الأجنبية:

أجرى جلبرت وجوبي (Gillbert & Guppy, 1990) دراسة للكشف عن واقع مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الكندية في صنع القرارات الجامعيـــة، وتكونت عينة الدراسة من (360) عضواً من الجنسين من مختلف الجامعات الكندية، وخلصت الدراسة إلى أن مساهمة الإناث في صنع القرارات الجامعية محـــدودة، إذ إنهنَّ أقل خبرة من الذكور، ويملن إلى التركز في الرتب الدنيا في هرمية الجامعات، وبالنتيجة فهنَّ أقلّ سلطة وقدرة من أن يشاركن في عملية صنع القرار خا صة أنهنَّ أقل عدداً، في حين أن أعضاء هيئة التدريس الذكور أكثر خبرة وأكثر عدداً ، لـــذلك فإن فرص مساهمتهم في صنع القرار الجامعي أكبر من فرص الإناث أعضاء هيئة التدريس.

أما دراسة تومـــاس وجرســـكي (Thomas, D, & Grusky. D, 1990) فقـــد تناولت واقع المرأة الأمريكية من الجـ انب الاجتماعي النفسي، وقد أظهـــرت نتـــائج الدراسة بأن المرأة الأمريكية ما زالت تعاني من بعض المشاكل والتي تنعكس على أدائها العملي ولتبوؤها للمناصب القيادية ومنها : المشاكل الأسرية والزوجية، ضـــعف المبادرة لدى المرأة الأمريكية، ترددها في إبداء الرأي في العمـــل، قناعت هـــا بـــأن الاعتقاد السائد بين الرجال العاملين معها بأنها غير قادرة علـــى الإدارة والقيـــادة ، وذلك بسبب انفعالاتها وضعف قدرتها وإمكاناتها وإدراكها لطبيعة عملها، وقناعتهـــا كذلك بوجود بعض التحيز ضدها في المجتمع خاصة بين فئة الرجال.

أجرى كار وفردمان (Carr & Friedman, 1993) دراسة هدفت إلى المقارنة ما بين أوضاع الأكاديميين الذكور والإناث من حيـــث إشـــغالهم للمناصـــب العليـــا

والامتيازات المقدمة لهم، ومعدل الإنتاج الأكاديمي، في (107) كلية طبية أمريكية، وبلغ عدد المستجيبين للدراسة (1600) من (2510) أخصائي من كـلا الجنسين، وبينت الدراسة أنَّ الإناث قد دخلن المجال الأكاديمي الطبي بعد فترة بسيطة من التدريب، كما توصلت الدراسة إلى تقارب الجنسين فيما يتعلق بالإنتاج الأكاديمي من حيث عدد الأبحاث المنشورة، والأنشطة والمنح، إلاَّ أنَّ هنالك اختلافاً فيما بينهما بمستويات الرتب الأكاديمية، إذ إن الإناث تركزن في الرتب الدنيا، كما توصلت الدراسة إلى محدودية عدد الإناث في المناصب العليا، وأنهنَّ يتلقين تعويضات مادية أقل من زملائهن الذكور ولا يحظين بدعم مؤسسي كافي.

وفي دراسة كريجز (Griggs, 1994) التي أجريت من خلال برنامج دراسات حول المرأة في جامعة أيوا (IOWA)، فقد أشارت إلى أن وجود المرأة في مراكز قيادية في الجامعات الأمريكية يُشكل نسبة ضئيلة ، وتقول الباحثة أن السبب يعود إلى أنَّ المرأة قد تقاعست عن إثبات أنها قادرة على القيادة وتمتلك صفات تعبر عنها من خلال دراسات وأبحاث تقوم بها، إذ إنَّ معظم الدراسات التي تتعلق بالقيادة قام بها رجال فجاءت جميعها لصالح الرجل، وتقول كريجز أيضاً أن معظم الدراسات التي تناولت القيادة تجاوزت المرأة أو شوهت صورتها، مما جعل الصورة حول قيادة المرأة ضبابية وغير دقيقة.

أجرى كانتر (Kanter, R. 1997) دراسة بحثت بواقع المرأة الأمريكية العاملة في إحدى الشركات الكبرى وأشارت نتائجها إلى وجود معوقات سلوكية ووظيفية تقف عائقاً في طريق تقدم المرأة وظيفياً وإدارياً منها : عدم تكافؤ الفرص بين الجنسين لصالح الرجل، بعد المرأة عن مراكز صنع القرار، إضافة إلى ساعات العمل والتي لا تتناسب مع أعباء المرأة الأسرية فهي ربة بيت وزوجة، و اقترحت الدراسة مجموعة من الإستراتيجيات لمواجهة تلك المعوقات أهمها : تفعيل مبدأ تكافؤ الفرص بين الرجال والنساء العاملين، تطبيق اللامركزية والتي يمكن أن توفر فرصاً قيادية أكثر، توفير مرونة في ساعات العمل الرسمي وذلك لتمكين المرأة من التنسيق والتوفيق بين متطلبات عملها والتزاماتها الأسرية.

وأكدت دراسة موكلستروم (Mockelstrom, 2000) التي أجريت في الولايات المتحدة بعنوان "استعراض القيادة التربوية العليا من خلال قصة حياة مستشارة تربوية"وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى العوامل الا تي تساعد على تولي امرأة موقع قيادي، إذ أكدت الباحثة أن النساء يشكلن نسبة متدنية في المراكز الإدارية العليا، رغم أنَّهنَّ يشكلن نسبة عالية في المواقع الأخرى، لذا هدفت دراستها ومن خلال دراسة حالة لامرأة قيادية (مستشارة تربوية) التعرف على تاريخ تلك المرأة، والتعرف على خبراتها وكذلك العوامل التي ساعدت على تميزها في موقعها، وقد بينت الدراسة الخبرة التي عاشتها تلك المرأة وحققت من خلالها الكثير وأن المستشارة كانت منظمة منذ بداية حياتها وكانت نموذجاً للمهمات والأدوار التي تولتها، منضبطة ومحاورة، وقد نشأت وتربت في بـ يئة ناضجة، بالإضافة إلى النجاح في حياتها المهنية، فقد حققت تحصيلاً علمياً عالياً، وأضافت معاني أنثوية للقيادة.

وفي دراسة نوعية أجراها العجمي (Alajmi, 2001) بعنوان "العوامل التي تدعم النساء العربيا تالمسلمات في دورهن الوظيفي " هدفت التعرف إلى أثر العوامل الاجتماعية والعائلية في أدوار النساء القياديات في المجتمع الإسلامي، وضمن حدود الدين الإسلامي، وتضمن مجتمع الدراسة (18) سيدة قيادية في مجالات مختلفة، وبينت هذه الدراسة أن معظم النساء القياديات كن من مستوى اجتماعي عالٍ اقتصادياً واجتماعياً ،وأنَّهنَّ نشأنَ لأبـ وين تقليديين، كما بينت الدراسة أن معظم القياديات كانت لديهن خبرة وأ صبحت خبيرات في مجالاتهن ، وحصلن على درجات علمية عالية، ومعظمهن يحملن درجة الدكتوراه، كما بينت الدراسة أن معظمهن متزوجات و لديهن من ثلاثة إلى أربعة أطفال، كما تبين أن النساء المتزوجات يعتبرن أن دعم الزوج عامل حرج وله دور كبير في حصولهن على المراكز القيادية.

قام كل من دورن وروكي وبابلو (Dorn, Rouke & Papalewis, 2003) بإجراء دراسة نوعية بولاية كاليفورنيا في الولايات المتحدة بعنوان "المرأة والإدارة التربوية:دراسة حالة لتسع نساء ،"وذلك باستخدام أد اتين: الملاحظة والمقابلة، فتم إجراء مقابلات مع تسع نساء قياديات في التربية، لمعرفة آرائهن بشأن أهم أنواع

القيادة، وإدراكهن للفروق بين الأنماط القيادية بين الذكور والإناث لديهن والتعرف إلى سماتهن، وبينت أهم السمات القيادية لديهن: التواصل الاجتماعي في محيط العمل، والتعليم، والصبر، والتفكير الإيجابي، والحماس، والإصغاء، والتنظيم، والشمولية، والاهتمام بكل ما حولهن، ويتحملن المسؤولية، والثقة بالنفس، ولديهن القدرة على احتواء من حولهن، وبالنسبة للمقارنة بين المرأة والرجل في الأنماط القيادية، تبين أن المرأة تستخدم ا لأسلوب التعاوني أكثر من الرجل في اتخاذ القرار فينتج عنه المشاركة في السلطة، كما تعد المرأة ديمقراطية أكثر من الرجل، ويشعر العاملين مع المرأة بالرضا الوظيفي أكثر من العاملين مع الرجل، وتعد المرأة مثالية، ومشاركة وتتحمل المسؤولية وتقبل المهمات الصعبة.

وأجرى إسماعيل وراشدي (Ismail & Rasdi, 2005) دراسة بعنوان "أعضاء هيئة التدريس الإناث :العوامل المفسرة للنجاح" وهدفت الدراسة إلى تحليل الخبرات المهنية التي تتمتع بها النساء الحاصلات على رتبة أستاذ من أعضاء هيئة التدريس الإناث بهدف الحصول على فهم واعٍ ومتعمق للعوامل التي تفسر نجاحهن الحالي، كما هدفت إلى تقديم معلومات تطبيقية للنساء الطموحات إلى تحقيق النجاح، طبقت الدراسة على عينة عشوائية من (31) أستاذة تم اختيارهن بناء على نيلهن درجة الأستاذ في عمر (48) فأقل، جمعت المعلومات من خلال المقابلة التي تم أثنائها تقديم مجموعة من الأسلة المعنونة لمواضيع تتعلق بكامل مراحل الحياة، خلصت الدراسة إلى أن أسباب النجاح الأكاديمي للنساء اللواتي شملتهن العينة تقسم على مرحلتين: المرحلة الأولى وهي اكتشاف المهنة واشتملت على العوامل التالية : تقديم استعداد مبكر للتعليم، الدرجة الأولى في المدرسة، والخبرات، والمؤهلات الشخصية، في حين اشتملت المرحلة الثانية وهي مرحلة تأسيس المهنة والإصلاحات، على العوامل التالية : التخرج من الدراسة، والخبرة، والتمركز حول المهنة، والدعم العائلي، والاستقلالية في الشخصية في أداء الدور الأكاديمي.

3.2.2 الدراسات المتعلقة بتمكين المرأة:

من خلال البحث والزيارات الميدانية التي قامت بها الباحثة للحصول على دراسات تخص تمكين المرأة ولجميع المؤسسات الناشطة لدعم وتعزيز حقوق المرأة مثل وزارة التخطيط والتعاون الدولي، والصندوق الهاشمي الأردني، ومعهد الملكة زين الشرف التنموي، ومكتب اليونيفيم، واللجنة الوطنية لشؤون المرأة، فقد وجدت العديد من الدراسات التي ما زالت في بداياتها، ولم تكتمل حتى الآن، وجميعها تتعلق بتمكين المرأة الذاتي، وتركز على المشاريع الإنتاجية لتمكين المرأة، وذلك من خلال القروض الصغيرة لدعم مشاركتهافي الأنشطة الا قتصادية تمهيداً لتمكينها، ووجدت من خلال زياراتي وإطلاعي على العديد من المطبوعات والنشرات أن موضوع التمكين لا زال موضع جدل ونقا ش، بالرغم من انعقاد الكثير من المؤتمرات والندوات المحلية والدولية، ولم يُبحث على شكل دراسات مكتملة يُمكن الرجوع إليها من قِبَل الـ باحثين، وخاصة موضوع التمكين الإداري للمرأة، ودور المرأة في الجامعات، حيث اقتصرت على نشرات تتضمن أرقاماً وإحصائيات عن نسب تمثيل المرأة وأنشطتها في كافة المجالات، والتي تحدثت عنها سابقاً في هذه الدراسة.

وللأمانة العلمية أذكر دراسة كمثال لدراسات تمكين المرأة، وهي بعنوان "المشاريع الإنتاجية وتمكين المرأة " (يوكوماتسويا وأبو كف، 2002) حيث هدفت الدراسة إلى معرفة الآثار الإيجابية للمشاريع الإنتاجية التي تهدف إلى تمكين المرأة وذلك من خلال استخدام استبانات وزعت على النساء المستفيدات لمعرفة إذا كانت النتائج تتفق مع أهداف المشروع، وهي : التغير المادي على مستوى الدخل، والتغير المعرفي وهو التغير في مستوى المعرفة والمهارة، والتغير الإدراكي وهو التغير في إدراك الشخص بفرديته واهتماماته وقيمه ، والتغير النسبي وهو التغير في مشاركة السلطة والقدرة على مقاومة الاستغلال، تكون مجتمع الدراسة من (80) امرأة من بين (100) من المقترضات في الأردن، وبينت النتائج أنَّ (26.2%) من المستفيدات أكدت بأنَّه لا يوجد أي زيادة في دخلهن، فيما قالت (45%) بأنَّهنَّ لم يحصلن على ملكية الأصول الإنتاجية، بينما كان هنالك اعتراف أكبر بالتحسن والتغير في مجال الإدراك وعلاقات النوع الاجتماعي، واتفقت النتائج مع الهدف الرابع من المشروع

الذي ينص على تعزيز تمكين المرأة الذاتي ووضع المرأة بشكل عام داخل أسرتها من خلال مشاركتها الاقتصادية.

وفي دراسة مشابهة قام بها لاكوو (Lakqo, 2006) بعنوان "الموارد المالية الصغيرة ومضيا الرزق وتمكين النساء في أوغندا "، حيث أجريت دراسة على عدد من النساء في أوغندا واللواتي حصلن على موارد رزق صغيرة، وبهدف تخفيض الفقر، كإستراتيجية سياسية تدعمها الحكومات ومؤسسات التطوير، وهي ما تسمى بكسب الرزق المؤازر (Sustainable Livelihood)، وهل لها تأثيرات إيجابية على حياة المرأة أم لا؟ وبينت نتائج الدراسة أن للمرأة دوراً تفخر به كما هو الحال لدى الرجل واكتسبت استراتيجيات متنوعة للوصول إلى اكتساب الرزق خارج حدود العمل التقليدي، وهذا التحول مكنهنَّ من السيطرة على العمل واستثماره، حيث يعمل الرجال، إلاَّ أنَّ نسبة كبيرة من المستجيبات يفضلن المحافظة على الاستقرار الزوجي والمشاركة في اتخاذ القرار مع الأزواج وأسرهنَّ مقابل هذه الامتيازات.

ملاحظات الباحثة على الدراسات السابقة:

1. استعرضت الباحثة في هذا الفصل (38) دراسة عربية وأجنبية أجريت بين عامي (1990-2006)، وتناولت هذه الدراسات مفهوم التمكين وعلاقته بمفاهيم إدارية مختلفة، ثم تناولت الدراسات المتعلقة بالمرأة والصعوبات التي تحول دون وصولها لمواقع صنع القرار، وكان من بين هذه الدراسات ست فقط تتعلق بدور المرأة في الجامعات ودراستان بحثتا في موضوع تمكين المرأة.
2. لاحظت الباحثة ندرة الدراسات التي تتناول مفهوم تمكين المرأة بشكل عام وعدم توفر دراسات تتناول التمكين الإداري للمرأة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية.
3. الدراسات المتعلقة بموضوع التمكين حظيت باهتمام القطاع الخاص، وذلك من أجل الربحية وتقديم خدمات أفضل للعملاء، مقارنة بالدراسات القليلة التي تركز على دور التمكين وأثره الإيجابي على القطاع التربوي والجامعات بشكل خاص، وقد يكون السبب في ذلك حداثة هذا المفهوم في المؤسسات التربوية العربية.

4. أجمعت الدراسات بشكل عام على أهمية مفهوم التمكين وتأثيره الإيجابي في الخدمة المؤسسية التي تؤدي إلى تحسن الأداء.
5. ركزت أغلب الدراسات التي بحثت في موضوعات المرأة على الصعوبات والمعوقات التي تحول دون تقدم المرأة ومشاركتها في صنع القرار وكان من أهم هذه المعوقات : نظرة المجتمع للمرأة، والعادات والتقاليد، ومحددات ترتبط بالواقع التنظيمي داخل العمل.

في ضوء ما سبق فإنَّ هذه الدراسة تتفق مع الدراسات السابقة في : أهمية التمكين الإداري كمفهوم معاصر وإستراتيجية تنظيمية تهدف إلى منح العاملين الصلاحيات والمسؤوليات لأداء العمل دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنياً وسلوكياً، وكذلك اتفقت مع الدراسات المتعلقة بالمرأة والتي بحثت بشكل خاص الصعوبات والمعوقات التي تواجه المرأة العاملة وتعيق تقدمها الوظيفي وتحول دون تمكينها تمهيداً لوصولها لمواقع صنع القرار.

تختلف هذه الدراسة عن سابقاتها، أنَّها تناولت مفهوم تمكين المرأة كمفهوم حديث حظي باهتمام عدد كبير من الحكومات والقادة وصُنَّاع القرار.

وتميزت هذه الدراسة بخصوصيتها في تناول دور المرأة الأكاديمي في الجامعات الأردنية ودراسة واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات من حيث تقلد مناصب إدارية أكاديمية حيث أثبتت الدراسات أن مشاركة المرأة الأكاديمية في مراكز إدارية عُليا في الجامعات يشكل نسبة ضئيلة.

تميزت كذلك هذه الدراسة بأنَّها الأولى التي بحثت في واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية الرسمية والتي بذل فيها جهداً كبيراً لعدم توافر دراسات تبحث في هذا الموضوع، فلا زال موضوع تمكين المرأة قيد الدراسة والبحث بين مؤيد ومعارض.

علاوة على أنَّها من الدراسات القليلة التي تناولت موضوع تمكين المرأة والمعوقات المؤثرة فيه ، من خلال تصورات المبحوثين في عينة الدراسة من الذكور والإناث من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية، ولم تقتصر الدراسة

كسابقاتها من الدراسات الخاصة بالمرأة إذ المستجيب هو المرأة فقط - بل ســـعت الدراسة إلى أن تشمل العينة الذكور والإناث، وذلك للدور المتكامل بين كل منهمـــا، ولدور الرجل الفاعل في تذليل العديد من الصعوبات والتحديات التي تواجه حقـــوق المرأة وحرياتها.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفاً لمجتمع الدراسة والعينة المختارة، ووصفاً لأداة الدراسة وكيفية إعدادها وتطويرها وخطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها، كما يبين إجراءات الدراسة والأسلوب الإحصائي المستخدم لمعالجة البيانات الإحصائية لاستخلاص النتائج.

1.3 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية (الجامعة الأردنية، جامعة اليرموك، جامعة مؤتة، جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، الجامعة الهاشمية، جامعة آل البيت، جامعة البلقاء التطبيقية، جامعة الحسين بن طلال، جامعة الطفيلة التقنية، الجامعة الألمانية الأردنية)، ومن هم برتبة (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) حيث بلغ تعدادهم الكلي (3455) عضو هيئة تدريس حسب إحصائيات وزارة التعليم العالي (2007/2006) موزعين على الجامعات المذكورة، والجدول رقم (1) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيري النوع الاجتماعي والرتبة الأكاديمية.

الجدول رقم (1)

عدد أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية حسب متغيري النوع الاجتماعي والرتبة الأكاديمية

الجامعة	النوع الاجتماعي	الرتبة الأكاديمية			المجموع
		أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	
الجامعة الأردنية	الذكور	308	256	240	804
	الإناث	38	38	65	141
	المجموع	**346**	**294**	**305**	**945**
جامعة اليرموك	الذكور	185	221	137	543
	الإناث	16	20	16	52
	المجموع	**201**	**241**	**153**	**595**
جامعة مؤتة	الذكور	103	172	163	438
	الإناث	4	4	17	25
	المجموع	**107**	**176**	**180**	**463**
جامعة العلوم والتكنولوجية الأردنية	الذكور	115	160	263	538
	الإناث	3	15	45	63
	المجموع	**118**	**175**	**308**	**601**
الجامعة الهاشمية	الذكور	37	66	167	270
	الإناث	4	11	24	39
	المجموع	**41**	**77**	**191**	**309**
جامعة آل البيت	الذكور	17	42	117	176
	الإناث	-	4	7	11
	المجموع	**17**	**46**	**124**	**187**
جامعة البلقاء التطبيقية	الذكور	22	29	113	164
	الإناث	-	2	4	6
	المجموع	**22**	**31**	**117**	**170**
جامعة الحسين بن طلال	الذكور	6	31	67	104
	الإناث	8	-	-	8
	المجموع	**14**	**31**	**67**	**112**
جامعة الطفيلة التقنية	الذكور	8	11	27	46
	الإناث	1	-	-	1
	المجموع	**9**	**11**	**27**	**47**
الجامعة الألمانية الأردنية	الذكور	4	8	8	20
	الإناث	-	-	6	6
	المجموع	**4**	**8**	**14**	**26**
المجموع الكلي	الذكور	805	996	1302	3103
	الإناث	74	94	184	352
	المجموع	**879**	**1090**	**1486**	**3455**

2.3 عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من ست جامعات تم اختيار ها بطريقة عشوائية، وهي (جامعة اليرموك، وجامعة آل البيت، الجامعة الأردنية، والجامعة الهاشمية، جامعة مؤتةوجامعة الحسين بن طلال) وقد تم اختيار أفراد عينة الدراسة في هذه الجامعات بطريقة طبقية عشوائية حسب الرتبة الأكاديمية والنوع الاجتماعي، وبنسبة (12%) من مجتمع الدراسة الأصلي، ويبين الجدول رقم (2) أفراد عينة الدراسة حسب متغيري:النوع الاجتماعي و الرتبة الأكاديمية، والجدول رقم (3) يبين عدد أفراد عينة الدراسة التي دخلت في التحليل حسب متغيراتها.

الجدول رقم (2)

أفراد عينة الدراسة حسب متغيري النوع الاجتماعي والرتبة الأكاديمية

الجامعة	النوع الاجتماعي	الرتبة الأكاديمية			المجموع
		أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	
الجامعة الأردنية	الذكور	52	44	41	137
	الإناث	7	6	11	24
	المجموع	**59**	**50**	**52**	**161**
جامعة اليرموك	الذكور	31	38	23	92
	الإناث	3	3	3	9
	المجموع	**34**	**41**	**26**	**101**
جامعة مؤتة	الذكور	17	29	28	74
	الإناث	1	1	3	5
	المجموع	**18**	**30**	**31**	**79**
الجامعة الهاشمية	الذكور	6	11	28	45
	الإناث	1	2	4	7
	المجموع	**7**	**13**	**32**	**52**
جامعة آل البيت	الذكور	3	7	20	30
	الإناث	-	1	1	2
	المجموع	**3**	**8**	**21**	**32**
جامعة الحسين بن طلال	الذكور	1	5	11	17
	الإناث	2	-	-	2
	المجموع	**3**	**5**	**11**	**19**
المجموع	الذكور	110	134	151	395
	الإناث	14	13	122	49
	المجموع	**124**	**147**	**173**	**444**

الجدول رقم (3)

عدد أفراد عينة الدراسة التي دخلت في التحليل حسب متغيراتها

الرتبة الأكاديمية	النوع الاجتماعي	مدة الخدمة أقل من 5	5-10	أكثر من 10	الكلي
مساعد	ذكر	64	50	24	**138**
	أنثى	8	5	6	**19**
	الكلي	**72**	**55**	**30**	**157**
مشارك	ذكر	16	77	35	**128**
	أنثى	5	5	5	**15**
	الكلي	**21**	**82**	**40**	**143**
أستاذ	ذكر	9	35	54	**98**
	أنثى	5	5	5	**15**
	الكلي	**14**	**40**	**59**	**113**
المجموع		**107**	**177**	**129**	**413**

ومن خلال توزيع أفراد العينة في الجدول ر قم (2) تم توزيع أداة الدراسة على جميع مفردات العينة، والبالغ عددهم (444) منهم (395) من الذكور، و(49) من الإناث، فاسترجعت (432) استبانة، وتم استبعاد (19) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (413) استبانة لتشكل ما نسبته (12%) من أصل مجتمع الدراسة، وبالنظر إلى الجدول رقم (2) نلاحظ أن غالبية أفراد العينة من الذكور، حيث شكلت نسبتهم (89%) في حين بلغت نسبة الإناث (11%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

3.3 أداة الدراسة:

قامت الباحثة بتطوير استبانة لخدمة أغراض الدراسة، وأُجريت ع ليها التعديلات اللازمة لكي تناسب أهداف الدراسة، وقد تكوّنت الاستبانة بصورتها النهائية من (51) فقرة، تمثلت في ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: يشتمل على المعلومات الديمغرافية اللازمة عن المستجيب، وهي: النوع الاجتماعي، الرتبة الأكاديمية، مدة الخدمة في الجامعة).

الجزء الثاني: ويتضمن (23) فقرة لقياس التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية الرسمية، وقد تم الرجوع إلى الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة والاسترشاد بها (العبيديين، 2004؛ الزيدانيين، 2006؛ الطراونة، 2006؛ أندراوس، 2006)، مع إجراء التعديلات اللا زمة لكي تتناسب الأداة مع أهداف الدراسة، بتعديل وإضافة وحذف بعض الفقرات، وقد تناول هذا الجزء من الأداة خمسة أبعاد قاستها الفقرات التالية:

1. تفويض السلطة، الفقرات: (1، 2، 3، 6، 9، 10).
2. التحفيز الذاتي، الفقرات: (4، 5، 7، 8).
3. العمل الجماعي، الفقرات: (11، 14، 15، 16، 17).
4. تطوير الشخصية، الفقرات: (12، 13، 18، 19).
5. تنمية السلوك الإبداعي، الفقرات: (20، 21، 22، 23).

الجزء الثالث، ويتضمن (28) فقرة لقياس متغير المعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية المؤثرة في التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية الرسمية، وقد تم بناء وصياغة هذا المتغير استرشاداً بدراسة (الرشيد، 2001؛ الشهاني، 2003؛ البراك، 2005)، وتم إجراء التعديلات اللازمة لكي تتناسب الأداة مع أهداف الدراسة وخصوصيتها، وقد تناول هذا الجزء من الأداة الأبعاد التالية:

أ. أولاً: المعوقات التنظيمية، قاستها الفقرات : (24، 25، 29، 30، 31، 32، 33، 34، 38، 39، 40).

ب. ثانياً: المعوقات الاجتماعية قاستها الفقرات : (26، 27، 28، 35، 36، 37، 44، 45، 46).

ج. ثالثاً: المعوقات الشخصية، قاستها الفقرات : (41، 42، 43، 47، 48، 49، 50، 51).

علماً أن الإجابة عن فقرات الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وعلى النحو الآتي:

تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق أبداً
5 درجات	4 درجات	3 درجات	2 درجة	درجة واحدة

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليهـا الدراسـة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي، اعتماداً على المعيار:

$$\frac{\text{الحد الأعلى – الحد الأدنى}}{3} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

منخفض	متوسط	مرتفع
أقل من 2.33	أكبر أو يساوي 2.33 وأقل أو يساوي 3.66	أكبر من 3.66

وبناءً على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر مـن (3.66) يكون مستوى تصورات المشاركين مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد المجتمع علـى الفقرة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي أكبر أو يساوي (2.33) وأقل أو يساوي (3.66) فإن مستوى التصورات متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحـسابي أقـل مـن (2.33) فيكون مستوى التصورات منخفضاً.

4.3 صدق أداة الدراسة:

1.4.3 صدق المحكمين:

تم توزيع أداة الدراسة بصورتها الأولية والتي تكونت من (56) فقرة علـى تسعة عشر محكماً (انظر الملحق أ) في كل من الجامعة الأردنية، وجامعة مؤتـة، ومديرية تربية لواء المزار الجنوبي، ومديرية تربية لواء القصر ، من ذوي الخبـرة والاختصاص في مجالات الإدارة التربوية واللغة العربيـة والعلـوم الاجتماعيـة للاستفادة من آرائهم وملاحظاتهم من حيث ملائمة الفقرات وصياغتها بنائياً ولغويـاً ودرجة انتماء كل فقرة للمجال الذي صنفت ضمنه (انظر الملحق ب)، وفي ضـوء الملاحظات أعيدت صياغة بعض الفقرات ودمج بعضها معاً، وحذفت بعض الفقرات بحيث أصبحت الأداة بعد التحكيم تتكون من (52) فقرة (الملحق ج).

2.4.3 صدق البناء:

تم حساب معامل الارتباط بين الأداء على كل فقرة والأداء على كل بُعد لأداتي الدراسة، والجدولين (4، 5) يبينان نتائج ذلك.

الجدول رقم (4)

معاملات الارتباط بين الأداء على كل فقرة والأداء على كل بُعد لمقياس التمكين

رقم الفقرة	البُعد	الفقرة	معامل الارتباط
1	تفويض	تفوض المرأة سلطات كافية لإنجاز مهامها الوظيفية.	0.63 **
2	السلطة	تمارس المرأة صلاحيات كاملة بموجب أنظمة الجامعة وتعليماتها.	0.77 **
3		يحدد الرؤساء في العمل المهام التي يفوضونها للمرأة خطياً.	0.63 **
6		يمارس الرؤساء في العمل ضغوطاً للحد من صلاحيات المرأة في المهام المفوضة لها.	0.06 -
7		تُعَدّ المرأة في الجامعة صاحبة القرار في المهام المفوضة لها.	0.54 **
10		إن إدارة الجامعة لديها ثقة في مقدرة المرأة على القيام بالأعمال المفوضة لها.	0.78 **
11		يقوم الرؤساء في العمل بمتابعة المرأة في المهام المفوضة لها.	0.73 **
4	التحفيز	يُعدّ تقدير إدارة الجامعة لجهود المرأة في العمل حافزاً حقيقياً لمزيدٍ من الإنجاز.	0.74 **
5	الذاتي	يقوم الرؤساء في العمل بتحفيز المرأة على تحمل المسؤولية الشخصية.	0.65 **
8		لدى المرأة الدافع للمساهمة في تحقيق أهداف الجامعة التي تعمل بها.	0.69 **
9		يُقدر الرؤساء في العمل الجهود التي تبذلها المرأة.	0.85 **
12	العمل	عمل المرأة في الجامعة يتطلب منها التعاون مع الزملاء.	0.51 **
15	الجماعي	عمل المرأة في الجامعة يتطلب منها المشاركة في اللجان والمجالس المختلفة.	0.63 **
16		تعمل المرأة في ظل نظام أكاديمي إداري يسمح لها في مشاركة العاملين في تحقيق أهداف الجامعة.	0.81 **
17		تسود الثقة بين المرأة ورؤسائها في العمل.	0.89 **
18		تسود الثقة بين المرأة وزملائها في العمل.	0.87 **
13	تطوير	توفر إدارة الجامعة فرصاً كافيةً للمرأة للتطور الذاتي.	0.72 **
14	الشخصية	توفر إدارة الجامعة دورات تدريبية للمرأة لتطوير مهارتها في العمل.	0.79 **
19		تقدم إدارة الجامعة تسهيلات للمرأة للمشاركة في المؤتمرات والندوات.	0.85 **
20		توفر إدارة الجامعة للمرأة الإحساس بالأمن والاستقرار.	0.75 **
21	تنمية السلوك	يشجع الرؤساء في العمل المرأة على تبني الأفكار الإبداعية التي تخدم العملية التعليمية التعلمية في الجامعة.	0.67 **
22	الإبداعي	لدى المرأة الاهتمام بتجربة أفكار جديدة في العمل.	0.67 **
23		يشجع الرؤساء في العمل المرأة التي تفكر خارج نطاق اختصاصها.	0.78 **
24		يخصص الرؤساء في العمل الأموال الكافية للمرأة لتنفيذ وتطبيق الأفكار الإبداعية الجديدة.	0.84 **

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$).

الجدول رقم (5)

معاملات الارتباط بين الأداء على كل فقرة والأداء على كل بُعد لمقياس المعوقات

رقم الفقرة	البُعد	الفقرة	معامل الارتباط
25	المعوقات التنظيمية	الترشيح للمناصب القيادية لا يبنى على أسس موضوعية.	0.20 **
26		في حال تساوي الرجل والمرأة في الكفاءة والمؤهل فإنه يتم اختيار الرجل للوظائف العليا.	0.48 **
30		ينظر المسؤولون إلى أن النجاح في المستويات الإدارية العليا يتطلب شروطاً فسيولوجيةً لا تتوافر في المرأة.	0.58 **
31		لا تتوافر الكفاءات المدربة بين النساء لتولي مراكز إدارية عليا.	0.76 **
32		يؤدي نقص المهارات الإدارية لدى المرأة إلى الحد من توليها مناصب قيادية.	0.74 **
33		يحد البُعد المكاني لانعقاد الدورات والبعثات عن مناطق الإقامة من مشاركة المرأة فيها.	0.68 **
34		تضعف فرص تولي المرأة للوظائف الإدارية العليا بسبب كثرة متطلبات العمل مثل "العمل لساعات متأخرة".	0.61 **
35		تشكل صعوبة العمل معوقاً أمام تولي المرأة للوظائف العليا مثل "العمل الميداني والسفر"	0.64 **
39		يستثني متخذ القرار المرأة عند إشغال الوظائف العليا.	0.96 **
40		يعتقد المسؤولون في الإدارة العليا بأنَّ المرأة أقل قدرة على أداء العمل من الرجل.	0.56 **
41		يعتقد المسؤولون في الإدارة العليا بأنَّ المرأة أقل التزاماً في أداء العمل من الرجل.	0.67 **
27	المعوقات الاجتماعية	ينظر المجتمع إلى المرأة على أنها أقل قدرة من الرجل على تحمل ضغوط العمل.	0.67 **
28		قلما تتوافر دور حضانة لأطفال النساء العاملات في الجامعات لوقت متأخر.	0.51 **
29		عدم توافر أوقات عمل مرنة تسمح للمرأة العاملة بالقيام بواجباتها المنزلية.	0.54 **
36		يعتقد الكثير من أفراد المجتمع الأردني أن المكان المناسب للمرأة هو البيت.	0.65 **
37		تدني مستوى التقبل الاجتماعي لدور المرأة القيادي في المستويات الإدارية العليا.	0.54 **
38		يعكس التفكير السائد في المجتمع مقولة أن المرأة أقل تحكماً في انفعالاتها من الرجل.	0.69 **
45		نادراً ما تتوافر عوامل مساندة من قِبَل الرجل (الزوج) لعمل المرأة في المنزل.	0.51 **
46		يمارس الأهل والأزواج ضغوطاً على المرأة العاملة لمنعها من العمل مع الرجال.	0.75 **
47		درجة الحرية الممنوحة للمرأة من المجتمع لا تساعدها على القيام بجميع التزاماتها الوظيفية.	0.66 **
42	المعوقات الشخصية	طموحات المرأة العاملة محدودة مما يدفعها إلى عدم التطلع إلى أدوار قيادية.	0.82 **
43		يحد عدم ثقة المرأة من قدرتها على امتلاك مهارات قيادية من توليها للمناصب القيادية.	0.65 **
44		تفضل المرأة الاهتمام بأمور العائلة على الاهتمام بزيادة مسؤوليات العمل.	0.69 **
48		يدفع الخوف من الفشل في المناصب القيادية المرأة إلى عدم تقلد تلك المناصب.	0.65 **
49		يُعدّ التقاعد المبكر سبباً رئيساً يحول دون تولي المرأة للوظائف الإدارية العليا.	0.68 **
50		يعيق الزواج المبكر تولّي الفتاة العاملة المناصب القيادية العليا.	0.74 **
51		تعرُّض المرأة العاملة لصراع الدور زوجة/موظفة أمرٌ يعيق توليها لمناصب قيادية.	0.68 **
52		تُعدّ عملية تربية الأبناء أحد معيقات تولي المرأة للوظائف الإدارية العليا.	0.85 **

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$).

نلاحظ من خلال الجدولين رقم (4، 5) أن جميع معاملات الارتباط عاليــة، وذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = 0.01) باستثناء الفقرة رقم (6) لبعــد تفويض السلطة، والمتعلقة بمقياس التمكين الإداري، وقد قامت الباحثة بحذف الفقرة المذكورة من أداة التمكين اعتماداً على قيمة معامل الارتباط بين الأداء على الفقــرة والأداء على الأداة ككل، والبالغة (-0.063)، حتى ترتفع قيمة معامل الثبــات مــع الأداء على البُعد والأداء على الأداة ككل ، وأصبحت الأداة بصورتها النهائية تتكون من (51) فقرة.

5.3 ثبات أداة الدراسة:

تم حساب معامل الثبات لأداة الدراســة باســتخدام معادلــة كرونبــاخ ألفــا والجدولين (6، 7) يبينان قيم معاملات الثبات لكل بُعــد مــن أبعــاد الأداة (أبعــاد التمكين)، ومقياس المعوقات التنظيمية و الاجتماعية والشخصية"، وللأداة ككل بعــد تطبيق الأداتين على (29) فرداً من مجتمع الدراسة وخارج عينتها.

الجدول رقم (6)

قيم معاملات الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا

لكل بُعد وللأداة ككل لمقياس التمكين

البُعد	معامل الثبات
تفويض السلطة	0.777
التحفيز الذاتي	0.714
العمل الجماعي	0.808
تطوير الشخصية	0.786
تنمية السلوك الإبداعي	0.723
الأداة ككل	**0.923**

الجدول رقم (7)

قيم معاملات الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا لكل بُعد وللأداة ككل لمقياس المعوقات

البُعد	معامل الثبات
المعوقات التنظيمية	0.813
المعوقات الاجتماعية	0.793
المعوقات الشخصية	0.867
الأداة ككل	**0.918**

نلاحظ من الجدولين (6، 7) أن أداتي الدراسة تتمتعان بقيم ثبات عالية ومقبولة لمثل هذا النوع من الدراسات، وأن قيم معاملات الثبات عالية لمثل هذا النوع من المقاييس باستثناء معامل الثبات لبُعد تفويض السلطة، وبناءً على الملاحظة السابقة التي تم التوصل إليها في قيم معاملات الارتباط وحذف الفقرة رقم (6) في مقياس التمكين، فإنَّ قيمة معامل الثبات بعد حذف هذه الفقرة لبُعد تفويض السلطة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا يساوي (0.777)، أي عند حذف الفقرة رقم (6) لمقياس التمكين ترتفع قيمة معامل الثبات.

وبناءً على ما سبق عرضه من إجراءات الصدق والثبات لأداة الدراسة فقد تم تعديل فقرات الأداة بعد حذف الفقرة المذكورة، وأصبحت الأداة تتكون من (51) فقرة بصيغتها النهائية (انظر الملحق د).

6.3 متغيرات الدراسة:

1. المتغيرات الديمغرافية، وهي:

أ. النوع الاجتماعي: وله مستويان:

1. ذكر. 2. أنثى.

ب. مدة الخدمة في الجامعة: ولها ثلاثة مستويات:

1. أقل من 5 سنوات. 2. 5-10 سنوات. 3. أكثر من 10 سنوات.

ج. الرتبة الأكاديمية: ولها ثلاثة مستويات:

1. أستاذ مساعد. 2. أستاذ مشارك. 3. أستاذ.

2. المتغير المستقل:

المعوقات التنظيمية و الاجتماعية والشخصية المؤثرة في التمكين الإداري للمرأة.

3. المتغير التابع:

التمكين الإداري للمرأة، ويتكون هذا المتغير من الأبعاد التالية:

أ. تفويض السلطة.

ب. التحفيز الذاتي.

ج. العمل الجماعي.

د. تطوير الشخصية.

ه. السلوك الإبداعي.

7.3 المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن السؤال الأول والثاني تم استخدام مقياس الإحصاء الوصفي لوصف خصائص عينة الدراسة، باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام تحليل التباين الثلاثي (3- Way ANOVA)، وللإجابة على السؤال الرابع تم استخدام مصفوفة معامل الارتباط (بيرسون) (Person Correlation) وتحليل الانحدار المتعدد وذلك لاختبار العلاقات الارتباطية بين أبعاد متغيرات الدراسة.

الفصل الرابع
عرض النتائج

سيتم في هذا الفصل عرض نتائج الدراسة مبوبة حسب أسئلتها:

1.4 عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

للإجابة عن السؤال : "ما واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ؟" تـم حـساب الأوسـاط الحـسابية والانحرافات المعيارية لأ داء أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقـرات أبعـاد التمكين الإداري والجدول رقم (8) يبين نتائج ذلك وتم ترتيب الفقرات تنازلياً حسب قيم الوسط الحسابي.

الجدول رقم (8)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة التمكين الإداري

رقم الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
11	عمل المرأة في الجامعة يتطلب منها التعاون مع الزملاء.	3.79	1.06
2	تمارس المرأة صلاحيات كاملة بموجب أنظمة الجامعة وتعليماتها.	3.79	1.02
1	تفوض المرأة سلطات كافية لإنجاز مهامها الوظيفية.	3.71	1.01
19	توفر إدارة الجامعة للمرأة الإحساس بالأمن والاستقرار.	3.57	1.18
17	تسود الثقة بين المرأة وزملائها في العمل.	3.55	1.09
15	تعمل المرأة في ظل نظام أكاديمي إداري يسمح لها في مشاركة العاملين في تحقيق أهداف الجامعة.	3.53	1.05
7	لدى المرأة الدافع للمساهمة في تحقيق أهداف الجامعة التي تعمل بها.	3.53	1.05
16	تسود الثقة بين المرأة ورؤسائها في العمل.	3.53	1.10
20	يشجع الرؤساء في العمل المرأة على تبني الأفكار الإبداعية التي تخدم العملية التعليمية التعلمية في الجامعة.	3.52	1.14
4	يُعدّ تقدير إدارة الجامعة لجهود المرأة في العمل حافزاً حقيقياً لمزيدٍ من الإنجاز.	3.48	0.99
10	يقوم الرؤساء في العمل بمتابعة المرأة في المهام المفوضة لها.	3.46	1.03
8	يُقدر الرؤساء في العمل الجهود التي تبذلها المرأة.	3.44	1.06
9	إن إدارة الجامعة لديها ثقة في مقدرة المرأة على القيام بالأعمال المفوضة لها.	3.42	1.03
14	عمل المرأة في الجامعة يتطلب منها المشاركة في اللجان والمجالس المختلفة.	3.35	1.04
6	تُعَدّ المرأة في الجامعة صاحبة القرار في المهام المفوضة لها.	3.33	1.13
12	توفر إدارة الجامعة فرصاً كافيةً للمرأة للتطور الذاتي.	3.30	1.15
5	يقوم الرؤساء في العمل بتحفيز المرأة على تحمل المسؤولية الشخصية.	3.30	1.04
18	تقدم إدارة الجامعة تسهيلات للمرأة للمشاركة في المؤتمرات والندوات.	3.28	1.09
21	لدى المرأة الاهتمام بتجربة أفكار جديدة في العمل.	3.28	0.99
3	يحدد الرؤساء في العمل المهام التي يفوضونها للمرأة خطياً.	3.23	1.09
13	توفر إدارة الجامعة دورات تدريبية للمرأة لتطوير مهارتها في العمل.	3.17	1.15
22	يشجع الرؤساء في العمل المرأة التي تفكر خارج نطاق اختصاصها.	2.93	1.03
23	يخصص الرؤساء في العمل الأموال الكافية للمرأة لتنفيذ وتطبيق الأفكار الإبداعية الجديدة.	2.72	1.18

يتبين من الجدول (8) أن الفقرات (1، 2، 11) كان مدى ممارستها مرتفع أما باقي الفقرات فكان مدى ممارستها متوسط ولم يوجد أي فقرة كان مدى ممارستها منخفض.

وتم حساب الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لأداء أفراد عينة الدراسة على كل بعد من أبعاد التمكين والجدول رقم (9) يبين نتائج ذلك.

الجدول رقم (9)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

لأداء أفراد عينة الدراسة على كل بُعد للتمكين مترتبة تنازلياً

البُعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العمل الجماعي	3.55	0.71
تفويض السلطة	3.50	0.60
التحفيز الذاتي	3.44	0.71
تطوير الشخصية	3.33	0.87
السلوك الإبداعي	3.11	0.80
الأداة ككل	3.00	0.55

يتبين من الجدول رقم (9) أنَّ الوسط الحسابي لأبعاد التمكين الإداري للمرأة مجتمعة (3.00)، والانحراف معياري (0.55) وهو تقدير متوسط لأداء أفراد عينة الدراسة.

2.4 عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

للإجابة عن السؤال :"ما المعوقات التنظيمية و الاجتماعية والشخصية المؤثرة في التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الرسمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟"تم حساب الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لأداء أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من المعوقات والجداول (10، 11) يبينان نتائج ذلك و تم ترتيب الفقرات تنازلياً حسب قيم الوسط الحسابي.

الجدول رقم (10)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء أفراد عينة الدراسة على المعوقات التنظيمية

رقم الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
25	في حال تساوي الرجل والمرأة في الكفاءة والمؤهل فإنه يتم اختيار الرجل للوظائف العليا.	3.53	1.13
32	يحد البُعد المكاني لانعقاد الدورات والبعثات عن مناطق الإقامة من مشاركة المرأة فيها.	3.43	1.07
34	تشكل صعوبة العمل معوقاً أمام تولي المرأة للوظائف العليا مثل "العمل الميداني والسفر".	3.34	1.17
31	يؤدي نقص المهارات الإدارية لدى المرأة إلى الحد من توليها مناصب قيادية.	3.34	1.06
24	الترشيح للمناصب القيادية لا يبنى على أسس موضوعية.	3.30	1.21
33	تضعف فرص تولي المرأة للوظائف الإدارية العليا بسبب كثرة متطلبات العمل مثل "العمل لساعات متأخرة".	3.29	1.12
29	ينظر المسؤولون إلى أن النجاح في المستويات الإدارية العليا يتطلب شروطاً فسيولوجيةً لا تتوافر في المرأة.	3.27	1.13
38	يستثني متخذ القرار المرأة عند إشغال الوظائف العليا.	3.23	1.08
30	لا تتوافر الكفاءات المدربة بين النساء لتولي مراكز إدارية عليا.	3.21	1.11
39	يعتقد المسؤولون في الإدارة العليا بأنَّ المرأة أقل قدرة على أداء العمل من الرجل.	3.20	1.06
40	يعتقد المسؤولون في الإدارة العليا بأنَّ المرأة أقل التزاماً في أداء العمل من الرجل.	3.12	1.19

يتبين من الجدول (10) أن الفقرات جميعها جاءت بدرجة متوسطة، ولم تأتِ أي فقرة بدرجة مرتفعة أو منخفضة.

الجدول رقم (11)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

لأداء أفراد عينة الدراسة على المعوقات الاجتماعية

رقم الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
36	تدني مستوى التقبل الاجتماعي لدور المرأة القيادي في المستويات الإدارية العليا.	3.65	1.00
37	يعكس التفكير السائد في المجتمع مقولة أن المرأة أقل تحكماً في انفعالاتها من الرجل.	3.53	0.10
26	ينظر المجتمع إلى المرأة على أنها أقل قدرة من الرجل على تحمل ضغوط العمل.	3.52	1.15
28	عدم توافر أوقات عمل مرنة تسمح للمرأة العاملة بالقيام بواجباتها المنزلية.	3.43	1.12
44	نادراً ما تتوافر عوامل مساندة من قِبَل الرجل (الزوج) لعمل المرأة في المنزل.	3.39	1.00
35	يعتقد الكثير من أفراد المجتمع الأردني أن المكان المناسب للمرأة هو البيت.	3.33	1.22
46	درجة الحرية الممنوحة للمرأة من المجتمع لا تساعدها على القيام بجميع التزاماتها الوظيفية.	3.24	1.09
27	قلما تتوافر دور حضانة لأطفال النساء العاملات في الجامعات لوقت متأخر.	3.19	1.21
45	يمارس الأهل والأزواج ضغوطاً على المرأة العاملة لمنعها من العمل مع الرجال.	3.17	1.11

يتبين من الجدول (11) أن الفقرات جميعها جاءت بدرجة متوسطة، ولم تأتِ أي فقرة بدرجة مرتفعة أو منخفضة.

الجدول رقم (12)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء أفراد عينة الدراسة على المعوقات الشخصية

رقم الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
50	تعرُّض المرأة العاملة لصراع الدور زوجة /موظفة أمرٌ يعيق توليها لمناصب قيادية.	3.23	1.08
43	تفضل المرأة الاهتمام بأمور العائلة على الاهتمام بزيادة مسؤوليات العمل.	3.23	1.11
51	تُعدّ عملية تربية الأبناء أحد معيقات تولي المرأة للوظائف الإدارية العليا.	3.28	1.20
49	يعيق الزواج المبكر تولّي الفتاة العاملة المناصب القيادية العليا.	3.20	1.16
41	طموحات المرأة العاملة محدودة مما يدفعها إلى عدم التطلع إلى أدوار قيادية.	3.02	1.12
42	يحد عدم ثقة المرأة من قدرتها على امتلاك مهارات قيادية من توليها للمناصب القيادية.	3.02	1.06
48	يُعدّ التقاعد المبكر سبباً رئيساً يحول دون تولي المرأة للوظائف الإدارية العليا.	3.01	1.17
47	يدفع الخوف من الفشل في المناصب القيادية المرأة إلى عدم تقلد تلك المناصب.	3.00	1.12

يتبين من الجدول رقم (12) أن الفقرات جميعها جاءت بدرجة متوسطة، ولم تأتِ أي فقرة بدرجة مرتفعة أو منخفضة.

وتم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات الرئيسة كل حسب نوعها والجدول رقم (13) يبين نتائج ذلك.

الجدول رقم (13)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات الرئيسة حسب نوعها

المعوقات	الأوساط الحسابية	الانحراف المعياري
الاجتماعية	3.38	0.63
التنظيمية	3.30	0.62
الشخصية	3.12	0.76
الأداة ككل	3.27	0.57

يتبين من الجدول (13) أن درجة وجود المعوقات كانت متوسطة، وتم حساب الوسط الحسابي (3.27) والانحراف المعياري (0.57) لأداء أفراد عينة الدراسة على المعوقات مجتمعة وهو تقدير متوسط.

3.4 عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

للإجابة عن السؤال : "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين المعوقات التنظيمية و الاجتماعية والشخصية من وجهة نظر أعضاء هيئة التد ريس تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والرتبة الأ كاديمية ومدة الخدمة) والتفاعل بينهما؟" تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات متغيرات الدراسة لكل معوق على حده و للمعوقات الثلاثة مجتمعة والجدول رقم (14) يبين نتائج ذلك.

الجدول رقم (14)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات متغيرات الدراسة لكل معوق على حده وللمعوقات مجتمعة

النوع الاجتماعي	مدة الخدمة	الرتبة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري (الكلي)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ذكر	أقل من 5	مساعد	3.33	0.61	3.53	0.60	3.29	0.78	3.40	0.56
		مشارك	3.05	0.47	3.20	0.47	2.61	0.56	2.97	032
		أستاذ	3.30	0.83	3.72	0.65	3.11	1.10	3.38	0.78
		الكلي	3.32	0.62	3.49	0.60	3.15	0.82	3.32	0.57
	من 5 -10	مساعد	3.20	0.66	3.28	0.61	2.80	0.75	3.11	0.57
		مشارك	3.23	0.70	3.38	0.72	3.01	0.80	3.22	0.68
		أستاذ	3.21	0.56	3.33	0.57	3.37	0.47	3.30	0.43
		الكلي	3.22	0.66	3.34	0.65	3.02	0.75	3.20	0.60
	أكثر من 10	مساعد	3.35	0.48	3.47	0.72	3.30	0.62	3.37	0.53
		مشارك	3.44	0.50	3.36	0.44	3.28	0.77	3.37	0.42
		أستاذ	3.24	0.65	3.27	0.63	3.22	0.69	3.25	0.56
		الكلي	3.33	0.57	3.34	0.60	3.25	0.70	3.31	0.51
	الكلي	مساعد	3.31	0.61	3.43	0.63	3.11	0.78	3.30	0.57
		مشارك	3.27	0.63	3.36	0.62	3.03	0.78	3.23	0.59
		أستاذ	3.24	0.63	3.34	0.62	3.27	0.67	3.28	0.54
		الكلي	3.28	0.62	3.38	0.62	3.12	0.75	3.27	0.57
أنثى	اقل من 5	مساعد	3.55	0.70	3.61	0.74	3.08	1.12	3.43	0.79
		مشارك	3.27	0.27	3.36	0.58	2.50	0.41	3.08	0.31
		أستاذ	3.18	0.90	3.13	1.03	2.60	1.00	3.00	0.75
		الكلي	3.37	0.66	3.41	0.77	2.78	0.93	3.21	0.67
	من 5 -10	مساعد	3.31	0.45	3.33	0.42	2.63	0.54	3.12	0.42
		مشارك	3.76	0.33	3.69	0.52	3.15	0.86	3.57	0.43
		أستاذ	3.33	0.68	3.22	0.83	3.20	0.86	3.26	0.71

النوع الاجتماعي	مدة الخدمة	الرتبة	الكلي							
			الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		الكليl	3.47	0.52	3.41	0.61	2.99	0.76	3.31	0.53
	أكثر من 10	مساعد	3.38	0.43	3.11	0.32	3.35	0.55	3.29	0.30
		مشارك	3.38	0.89	3.69	0.94	3.50	0.70	3.51	0.80
		أستاذ	3.65	0.60	3.67	0.66	3.58	0.60	3.64	0.55
		الكليl	3.47	0.62	3.47	0.68	3.47	0.58	3.47	0.55
	الكليl	مساعد	3.43	0.54	3.38	0.58	3.05	0.85	3.30	0.57
		مشارك	3.47	0.57	3.58	0.67	3.05	0.76	3.39	0.56
		أستاذ	3.39	0.71	3.34	0.83	3.13	0.88	3.30	0.68
		الكليl	3.43	0.60	3.43	0.68	3.07	0.82	3.33	0.59
الكليl	اقل من 5	مساعد	3.41	0.62	3.54	0.61	3.26	0.82	3.41	0.58
		مشارك	3.10	0.43	3.24	0.49	2.58	0.52	3.00	0.32
		أستاذ	3.25	0.82	3.58	0.82	2.93	1.05	3.24	0.76
		الكليl	3.33	0.63	3.47	0.62	3.09	0.84	3.31	0.59
	من 5 -10	مساعد	3.21	0.64	3.28	0.60	2.78	0.73	3.11	0.56
		مشارك	3.27	0.70	3.40	0.71	3.02	0.80	3.24	0.67
		أستاذ	3.23	0.57	3.32	0.60	3.35	0.52	3.30	0.46
		الكليl	3.24	0.65	3.35	0.65	3.02	0.75	3.21	0.59
	أكثر من 10	مساعد	3.35	0.47	3.40	0.67	3.30	0.60	3.35	0.49
		مشارك	3.43	0.54	3.40	0.52	3.30	0.75	3.38	0.47
		أستاذ	3.28	0.65	3.31	0.64	3.25	0.69	3.28	0.56
		الكليl	3.34	0.58	3.36	0.61	3.28	0.69	3.33	0.52
	الكليl	مساعد	3.33	0.61	3.42	0.62	3.10	0.78	3.30	0.57
		مشارك	3.29	0.63	3.38	0.63	3.03	0.78	3.24	0.59
		أستاذ	3.26	0.64	3.34	0.64	3.25	0.70	3.28	0.55
		الكليl	3.30	0.62	3.38	0.63	3.12	0.76	3.27	0.57

وتم إجراء تحليل التباين الثلاثي المتعدد والجدول رقم (15) يبين نتائج ذلك.

الجدول رقم (15)

نتائج تحليل التباين الثلاثي المتعدد

مصدر التباين	المتغير المستقل	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الأوساط	ف	مستوى الدلالة
النوع	التنظيمية	0.98	1	0.98	2.51	0.11
	الاجتماعية	3.55E-02	1	3.55E-02	0.09	0.77
	الشخصية	7.21E-02	1	7.21E-02	0.13	0.72
	الكلية	0.14	1	0.14	0.43	0.51
المدة	التنظيمية	0.38	2	0.19	0.48	0.62
	الاجتماعية	0.10	2	5.13E-02	0.13	0.88
	الشخصية	7.11	2	3.55	6.50	*0.002
	الكلية	1.07	2	0.53	1.66	0.19
الرتبة	التنظيمية	5.60E-02	2	2.80E-02	0.07	0.93
	الاجتماعية	0.12	2	5.79E-02	0.15	0.86
	الشخصية	0.75	2	0.38	0.69	0.50
	الكلية	8.54E-03	2	4.28E-03	0.01	0.99
النوع × المدة	التنظيمية	0.19	2	9.41E-02	0.24	0.79
	الاجتماعية	0.41	2	0.21	0.52	0.60
	الشخصية	1.60	2	0.80	1.46	0.23
	الكلية	0.39	2	0.20	0.61	0.55
النوع × الرتبة	التنظيمية	0.14	2	6.78E-02	0.17	0.84
	الاجتماعية	1.06	2	0.53	1.33	0.27
	الشخصية	0.33	2	0.16	0.30	0.74
	الكلية	0.40	2	0.20	0.62	0.54
المدة × الرتبة	التنظيمية	1.77	4	0.44	1.13	0.34
	الاجتماعية	2.04	4	0.51	1.28	0.27
	الشخصية	6.40	4	1.60	2.93	*0.02
	الكلية	2.48	4	0.62	1.93	0.11
النوع × المدة × الرتبة	التنظيمية	1.21	4	0.30	0.77	0.54
	الاجتماعية	2.36	4	0.59	1.48	0.21
	الشخصية	0.53	4	0.13	0.24	0.91
	الكلية	1.09	4	0.27	0.84	0.50
الخطأ	التنظيمية	153.92	395	0.39		
	الاجتماعية	156.93	395	0.40		
	الشخصية	215.79	395	0.55		
	الكلية	127.03	395	0.32		
المجموع	التنظيمية	159.80	412			
	الاجتماعية	163.85	412			
	الشخصية	239.02	412			
	الكلية	134.11	412			

* ذات دلالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

يتبين من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعوقات تعزى لمدة الخدمة في الجامعة، وللتفاعل بين الرتبة والمدة والمعوقات الشخصية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للنوع الاجتماعي والرتبة الأكاديمية، ولمعرفة لصالح مكانت الفروق تم إجراء المقارنات البُ عدية بطريقة شافيه، والجدول رقم (16) يبين نتائج ذلك.

الجدول رقم (16)

نتائج مقارنات شافيه للفرق بين الأوساط الحسابية لمدة الخدمة في الجامعة

المتغير المستقل	المدة (i)	المدة (j)	فرق الأوساط (i-j)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
التنظيمية	أقل من 5	2.00	8.81E-02	7.64E-02	0.52
		3.00	-1.52E-02	8.16E-02	0.98
	5-10	1.00	-8.81E-02	7.64E-02	0.52
		3.00	-0.10	7.23E-02	0.36
	أكثر من 10	1.00	1.53E-02	8.16E-02	0.98
		2.00	0.10	7.23E-02	0.36
الاجتماعية	أقل من 5	2.00	0.13	7.72E-02	0.26
		3.00	0.12	8.24E-02	0.38
	5-10	1.00	-0.13	7.72E-02	0.26
		3.00	-1.186E-02	7.30E-02	0.99
	أكثر من 10	1.00	-0.12	8.24E-02	0.38
		2.00	1.18E-02	7.30E-02	0.99
الشخصية	أقل من 5	2.00	6.83E-02	9.05E-02	0.75
		3.00	-0.19	9.67E-02	0.13
	5-10	1.00	-6.83E-02	9.05E-02	0.75
		3.00	-0.26	8.56E-02	0.01
	أكثر من 10	1.00	0.19	9.67E-02	0.13
		2.00	0.26	8.56E-02	0.01
الكلية	أقل من 5	2.00	9.50E-02	6.94E-02	0.39
		3.00	-2.46E-02	7.42E-02	0.95
	5-10	1.00	-9.50E-02	6.94E-02	0.39
		3.00	-0.12	6.57E-02	0.19
	أكثر من 10	1.00	2.46E-02	7.42E-02	0.95
		2.00	0.12	6.57E-02	0.19

يتبين من الجدول رقم (16) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأوساط الحسابية لدرجة وجود المعوقات الشخصية حسب مدة الخدمة بين ذوي الخبرة (من 5 إلى 10) سنوات، وذوي الخبرة (أكثر من 10) سنوات ولصالح المدرسين ذوي الخبرة (أكثر من 10) سنوات.

4.4 عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

للإجابة عن السؤال : "هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) بين واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية الرسمية والمعوقات التنظيمية و الاجتماعية والشخصية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟" تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد باستخدام طريقة (Enter) والجدول رقم (17) يبين قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من المعوقات. والجدول رقم (18) يبين مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

جدول رقم (17)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بُعد من المعوقات

البعد	الأوساط الحسابية	الانحراف المعياري
التنظيمية	3.30	0.62
الاجتماعية	3.38	0.63
الشخصية	3.12	0.76

الجدول رقم (18)

مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

	التمكين الإداري	المعوقات التنظيمية	المعوقات الاجتماعية	المعوقات الشخصية
التمكين الإداري	1.00	0.18	0.13	0.18
المعوقات التنظيمية	0.18	1.00	0.76	0.55
المعوقات الاجتماعية	0.13	0.76	1.00	0.49
المعوقات الشخصية	0.18	0.55	0.49	1.00

والجدول رقم (19) يبين نتائج تحليل الانحدار.

الجدول رقم (19)

ملخص تحليل الانحدار

معامل الارتباط المتعدد	مربع معامل الارتباط	درجة الحرية الأولى	درجة الحرية الثانية	مستوى الدلالة
0.206	0.042	3	409	0.001

يتبين من الجدول السابق أن مجمو ع ما تفسره أبعاد المشكلات من تباين في التمكين الإداري كان يساوي (0.042) وهي ذات دلالة إحصائية.

الجدول رقم (20)

معاملات الانحدار وثابت الانحدار

معاملات الانحدار	معاملات الانحدار المعيارية	اختبار ت	مستوى الدلالة	
2.81		17.82	0.00	ثابت الانحدار
0.12	0.14	1.77	0.08	المعوقات التنظيمية
-2.62E-02	-0.03	-0.40	0.70	المعوقات الاجتماعية
8.56E-02	0.12	2.01	0.05	المعوقات الشخصية

يتبين من الجدول السابق أن متغير المعوقات الشخصية كان الأكثر أثراً والوحيد ذو الدلالة الإحصائية حيث بلغت قيمة المعاملات الانحدارية المعيارية (0.12) ثم تلاها المعوقات التنظيمية ، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعيارية (0.14) وأخيراً المعوقات الاجتماعية حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعيارية (-0.03).

ويمكن كتابة معادلة التنبؤ بقيم التمكين الإداري من خلال المعوقات بأبعادها الثلاثة كما يلي:

التمكين الإداري =

(0.12 × المعوقات التنظيمية) – (0.026 × المعوقات الاجتماعية)

+ (0.085 × المعوقات الشخصية) + 2.81

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 مناقشة النتائج:

سيتم في هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة وفقاً لتسلسل أسئلتها، والتي تناولت واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية الرسمية والمعوقات التنظيميـــة والاجتماعية والشخصية المؤثرة فيه، وفيما يلي عرض لأهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وتحليلها ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة.

1.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

مّا وقع التم كين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهـــة نظر أعضاء هيئة التدريس؟".

أشارت النتائج في الجدولين (8، 9) إلى أنَّ المتوسط العـــام لأبعـــاد متغيـــر التمكين الإداري كان متوسطاً، حيث بلغ (3.00) وانحراف معياري (0.55) جـــاء واحتل بعد العمل الجماعي المرتبة الأ ولى، يلي ذلك بُعد تفويض السلطة في المرتبة الثانية، حيث أنَّ الفقرات (1، 2، 11) كان مدى ممارستها مرتفع، أمَّا باقي الفقرات فجاءت جميعها بدرجة متوسطة، والتي يعبّر محتواها عن بُعدي تفـــويض الـــسلطة والعمل الجماعي، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد التحفيز الذاتي، وجاء فـــي المرتبـــة الرابعة بُعد تطوير الشخصية، في حين جاء في المرتبـــة الخامـــسة بُعـــد الـــسلوك الإبداعي، وتدل هذه النتائج على أهمية التمكـــين الإداري للمـــرأة الأكاديميـــة فـــي الجامعات الأردنية الرسمية، ولكن اختلفت الأهمية من بُعد لآخر، على الرغم مـــن أنَّها جاءت جميعها بدرجة مـ توسطة، إلاَّ أنَّ بُعد العمل الجماعي، والذي جاء بدرجة متوسطة بلغت (3.55) وهو الأعلى بين الأبعاد الخمسة، مما يؤشر إلى أنَّه إحـــدى الآليات الهامة لتطبيق التمكين الإداري، وذلك من خلال تشكيل فرق العمل الفعَّالـــة لتحقيق مفهوم المسؤولية الجماعية لجميع أعضاء هيئة ا لتدريس من الذكور والإناث، إنَّ إتشكيلها يعمل على تحقيق مفهوم المسؤولية الجماعية، و يُعد مدخلاً متطوراً في

إكساب الأفراد الفاعلية والكفاءة للوصول إلى جودة المخرجات، وتشير النتائج إلـى أهمية إتّباع أساليب تشجع على تمكين العاملين كتفويض السلطة والتحفيز الـذاتي ، وتعزيز قدرات العاملين على التمكين والإبداع، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة ، كما تدل على أنَّ التمكين لأعضاء هيئة التدريس الإناث يكون من خلال عملية التـدريب وتطوير الشخصية للمرأة الأكاديمية، لتزود بالمهارات اللازمة التي يتمتع بها الرجل الأكاديمي في عمله الإدار ي ونجاحه في تقلد العديد مـن المراكـز الإداريـة فـي الجامعة، ومثل هذه الأساليب تتطلب إدارة جامعية فعَّالة تمتلك الرؤية التـي تهيـئ الظروف المساعدة للتمكين، والتي عن طريقها يُمكن زيادة الإبداع والمشاركة لـدى جميع الأفراد العاملين.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (الطراونة، 2006) والتي أشارت نتائجها إلى أنَّ تصورات المديرين لأبعاد متغيـر التمكـين الإداري كـان متوسطاً، واتفقت كذلك مع دراسة (العساف، 2006) والتي أشارت نتائجها إلـى أنَّ مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعـات الأردنيـة العامة جاء متوسطاً، والتقت مع ما جاءت به دراسة (ملحم، 2006)، والتي أشارت إلى تباين مواقف رؤساء الجامعات الأردنية من التمكين، والتقت كذلك مع ما جاءت به دراسة (الخاجة، 2006)، والتي أشارت إلى أنَّ مستوى ممارسة التمكـين لـدى العاملين جاء متوسطاً، وجاءت نتائج هذه الد دراسة متفقة مع ما جاءت بـه دراسـة فرانز (Franz, 2004) والتي أشارت إلى أهمية التمكين الإداري في الرضا والولاء ودوران العمل، والتقت مع دراسة (الفياض، 2005) والتي أشارت إلى أهمية فرق العمل والثقافة المشتركة وتدريب العاملين في تحقيق القدرة التنافسية للمنظمة ، كمـا جاءت نتائج هذه الدراسة متفقة مع ما جاءت به دراسة (العتيبـي، 2004)، والتـي أشارت إلى أنَّ نجاح إستراتيجية التطوير الإداري يعتمد على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذها للتمكين.

في حين اختلفت مع ما جاءت به دراسة (أندراوس، 2006) والتـي بينـت نتائجها أنَّ شيوع ممارسة مفا هيم التمكين بمجاليها الأكاديمي والإداري جاءت بدرجة

عالية، واختلفت أيضاً مع ما جاءت به دراسة تارجا وآخرون (Tarja et. al., 2005) والتي أشارت إلى أنَّ الشعور تجاه مخرجات التمكين جاءت منخفضة.

ومن خلال استعراض النتائج الواردة في الجدولين (8، 9) كانــت تقــديرات أفراد عينة الدراسة متوسطة لأبعاد التمكين الإداري باستثناء الفقرة رقم (25) جاءت بدرجة مرتفعة، والتي تنص على: "في حال تساوي الرجل والمــرأة فــي الكفــاءة والمؤهل فإنَّه يتم اختيار الرجل للوظائف العليا".

أمَّا الفقرات الأخرى لجميع أبعاد التمكين جاءت بدرجة متوسطة، وتشير هذه النتيجة إلى أنَّ هنالك مسؤوليات كبيرة تقع على عاتق المرأة الأكاديمية في الجامعات لتفعيل مفهوم التمكين الإداري، فهي بحاجة إلى المزيد من الاستقلالية وتأكيد الذات وإتقان مهارات تنظيم الوقت والجهد وإعادة التفكير بالأولويــات المتاحــة أمامهــا، وتحقيق التوازن بين الأدوار المتعددة المناطة بها، بالإضافة إلى أنَّ تعزيــز الإدارة الجامعية بعناصر نسائية في مراكز صنع القرار يشكل محفزاً لعملية تغيير جوهرية ويترك أثراً إيجابياً ينعكس على أداء المرأة وتمكينها إدارياً.

2.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

"ما المعوقات التنظيمية و الاجتماعية والشخصية المؤثرة في التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعياريــة لأداء أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات المعو قات، وبينت النتــائج فــي الجدول رقم (10) أنَّ جميع الفقرات المتعلقة بالمعوقات التنظيمية جــاءت بدرجــة متوسطة، وتؤكد هذه النتيجة على أنَّه في حال تساوي الرجل والمرأة فــي الكفــاءة والمؤهل فإنَّه يتم اختيار الرجل للوظائف العليــا، وهــي مــن الفقــرات المتعلقــة بالمعوقات التنظيمية والتي لها دور أساسي في التمييز بين المرأة والرجل للوظائف العليا لصالح الرجل، وقد يكون السبب عدم ثقة الإدارات العليا بقدرة المــرأة علــى تولي المهام والمسؤوليات في المناصب الإدارية العليا، وبالنتيجــة فــإنَّ قــرارات المسؤولين في الترقية تستثني المرأة على الر غم من امتلاكها للخبرة والمهارة، وقد

تُعزى الأسباب إلى الأعباء الأسرية المناطة بالمرأة، والتي قد تدفعها أحياناً إلى التقاعد المبكر أو ترك العمل، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (حمودة، 1994)، والتي بينت أن مشاركة المرأة في إدارة التعليم العالي ما تزال ضئيلة، وهي تشغل بشكل رئيس المراكز الإدارية المتوسطة في حين لا وجود لها في المراكز الإدارية العليا، واتفقت كذلك مع دراسة (الشهابي، 2002؛ الرشيد، 2002)، والتي توصلت إلى أنَّ أهم المشكلات التي تواجه المرأة في تبوئها للموقع القيادي هي نظرة القائد الإداري لعمل المرأة، وعدم موضوعية أسس الترشيح للمناصب الإدارية العليا، وكذلك دراسة (الصرايرة، 2000) التي بينت وجود معوقات تشريعية تتمثل بعدم المساواة بين الرجال والنساء في الترشيخ للترقيات، ودراسة (الرشيد وأبو دولة، 2002)، والتي ترى أنَّ السياسات الإدارية غير المحققة لتكافؤ الفرص بين المرأة والرجل في توزيع المناصب الإدارية، أو في تفضيل الرجل عليها تقف حائلاً أماما طموحاتها وتقدمها وظيفياً، ودراسة كانتر (Kanter, R., 1997) والتي أشارت نتائجها إلى وجود معوقات سلوكية ووظيفية تقف عائقاً في طريق تقدم المرأة وظيفياً وإدارياً، منها: عدم تكافؤ الفرص بين الجنسين لصالح الرجل، وبُعد المرأة عن مراكز صنع القرار.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الخطيب، 1998)، والتي توصلت إلى أنَّ اتجاهات القادة الإداريين إيجابية جداً نحو امتلاك المرأة للخصائص القيادية.

أمَّا النتائج المتعلقة بأداء أفراد عينة الدراسة على المعوقات الاجتماعية، والتي أشار إليها الجدول رقم (11) فبينت أنَّ الفقرات جميعها جاءت بدرجة متوسطة، وجاءت الفقرات وهي (26، 36، 37) بأعلى متوسط حسابي على التوالي (3.51، 3.65، 3.53)، وجاءت أعلى درجة للفقرة (36) والتي تتعلق "بتدني مستوى التقبل الاجتماعي لدور المرأة القيادي في المستويات الإدارية العليا"، أمَّا الفقرة (26) والتي يُعبر محتواها عن نظرة المجتمع إلى المرأة على أنَّها أقل قدرة من الرجل على تحمل ضغوط العمل، والفقرة (37)، التي تعبّر عن مقولة أنَّ المرأة أقل تحكماً في انفعالاتها من الرجل جميع هذه الفقرات السابقة جاءت بدرجة مرتفعة، مما يشير إلى وجود معوقات اجتماعية أمام المرأة لتولي مناصب قيادية عليا، وأهم هذه المعوقات تدني مستوى التقبل الاجتماعي لدور المرأة القيادي، وكذلك التفكير

السائد في المجتمع بأنَّ المرأة أقل تحكماً في انفعالاتها من الرجل، ونظرة المجتمع إلى المرأة بأنَّها أقل قدرة من الرجل على تحمّل ضغوط العمل.

وتشير النتائج أيضاً إلى أنَّ الفقرات التي جاءت بدرجة متوسطة للمعوقات الاجتماعية "عدم توافر دور حضانة لأطفال النساء، عدم توافر أوقات عمل مرنة، أنَّ المكان المناسب للمرأة هو البيت، عدم توافر عوامل مساندة لعمل المرأة، ممارسة الأهل والأزواج ضغوطاً على المرأة لمنعها من العمل مع الرجال، درجة الحرية الممنوحة للمرأة لا تساعدها على القيام بجميع التزاماتها الوظيفية "، وجميعها تتعلق بدور المجتمع وأهميته في دعم المرأة ومساندتها لتتقدم وظيفياً، وتؤكد هذه النتيجة أنَّ المعوقات الاجتماعية لها دور أساسي يحول دون تقدّم المرأة؛ لذلك من الضروري توفر الدعم الاجتماعي للمرأة والسعي نحو تغيير ثقافات المجتمع لتقبّل دور المرأة ونجاحها في الإدارات العليا.

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (الشهابي، 2003)، والتي أشارت نتائجها إلى النظرة السلبية من قَبَل المجتمع لقيادة المرأة، ودراسة (البشابشة، 2006)، والتي أكدت دور العوامل الاجتماعية في تقييم المرؤوسين الذكور للمرأة ، من حيث عدم الرغبة في رئاسة المرأة للرجل وطبيعة التنشئة الاجتماعية للذكور.

أمَّا بخصوص المعوقات الشخصية ، فقد أشارت نتائج الجدول رقم (12) أنَّ جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة، ولم يوجد أي فقرة ذات متوسط مرتفع أو منخفض، وجاءت الفقرة رقم (50) بأعلى متوسط حسابي (3.23)، ضمن الفقرات والتي تنص على "تعرُّض المرأة العاملة لصراع الدور زوجة /موظفة يُعيق توليها لمناصب قيادية"، هذه النتيجة تشير إلى معاناة المرأة الفعلية ما بين دورها كعاملة ودورها في تربية الأبناء ومسؤولياتها المنزلية ، مما يؤثر على تقدمها الوظيفي، والذي قد يكون باختيارها أحياناً لكثرة الأعباء والضغوطات التي تعترض مسيرتها العملية والعلمية، أمَّا الفقرة (47)، والتي جاءت بأقل متوسط حسابي (2.99) بين فقرات المعوقات الشخصية، والتي تنص على "يدفع الخوف من الفشل في المناصب القيادية المرأة إلى عدم تقلد تلك المناصب "، وهذه النتيجة تؤكد ما سبق ، أي أنَّ الذي يُعيق مسيرة المرأة ويؤثر في تقدمها صراع الدور، أمَّا الخوف من الفشل فجاء

بدرجة أقل وليس له دور أساسي في تولي المرأة لمراكز إدارية عليـــا، وتمكينهـــا وظيفياً.

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (السليطي، 2002)، والتي أشارت إلى عدم توافر التسهيلات كمساعدة المرأة في التوفيق بين عملهـــا ومـــسؤولياتها المنزليـــة، واتفقت كذلك مع دراسة (حلواني، 2002)، والتي توصلت إلى عدم تو افر الظروف المناسبة، وعلى اختلافها لعمل المرأة.

وأشار الجدول رقم (13) إلى الأوساط الحـــسابية والانحرافـــات المعياريـــة للمعوقات الرئيسة كل حسب نوعها، وبينت النتائج أنَّ درجة وجود المعوقات كانت متوسطة، وعلى الترتيب المعوقـــات الاجتماعيـــة (3.38)، المعوقـــات التنظيميـــة (3.29)، المعوقات الشخصية بدرجة (3.13)، أمَّا المتوسط العام للمعوقات مجتمعة فقد بلغ (3.27)، والانحراف المعياري (0.57)، وهو تقدير متوسط.

وبالنظر إلى النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (13)، والتي تضمنت الترتيب التنازلي للمعوقات (الاجتماعية التنظيمية، الشخصية)، يتبين من هذه النتائج أنَّه على الرغم من التطور الكبير في الأردن، والاهتمام الخاص الذي حازت عليـــه المرأة، وعلى جميع المستويات ، سواء ما يخص الدستور الأردني، وقانون العمـــل والعمال، ونظام الخدمة المدنية والمشاركة في جميع الاتفاقيات الدولية والعربية التي تتعلق بقضايا المرأة، والتي أكدّت جميعها توسيع قاعدة مشاركة المرأة في التعلـــيم ومنحها فرصاً متساوية مع الرجل، وتخصيص نسبة معينة من الوظـــائف القياديـــة لإشغالها من قِبَل النساء العاملات تزال الصورة التقليدية التي يتبناها المجت مع عن دور المرأة، حيث جاء بُعدنظّرة المجتمع لعمل المرأة " بأعلى درجة مـــن الأبعـــاد المتعلقة بالمعوقات الأخرى، والتي تشمل الفقرات (26، 35، 36، 37) وجميعهـــا تتعلق بدور ونظرة المجتمع لعمل المرأة في المراكز العليا، وقد ترتبط هذه النتيجـــة بالعادات والتقاليد في المجت مع الأردني، والتي تُعد من المعوقات الأساسية التي تعيق وصول المرأة للموقع القيادي، فالعادات الاجتماعية والتقاليد والتنـــشئة الاجتماعيـــة للمرأة غالباً ما تشجع المرأة على ممارسة الأعمال التقليدية وإبعادها قدر الإمكـــان عن المواقع القيادية.

وجاءت نتائج هذه الدراسة متفقة مع ما جاءت به دراسة (البـــراك، 2005) والتي أشارت نتائجها إلى أنَّ ترتيب المعوقات التي تواجه المرأة العاملـــة تنازليـــاً كانت على النحو الآتي : (المعوقات الاجتماعي ثم المعوقـــات التنظيميـــة، وأخيـــراً المعوقات الشخصية)، واتفقت أيضاً مع دراسة (الشهابي، 2003) والتـــي أشـــارت نتائجها أنَّه بالرغم من تأكيد الغالبية العظمة من المبحوثات على وجود مستوى عالٍ من الطموح لتولي مناصب قيادية إلاَّ أنَّهنَّ يعانين الكثير من المعوقات ذات الطـــابع الاجتماعي والتنظيمي والشخصي، ودراسة (الرشيد، 2002) والتي أشارت نتائجهـــا إلى احتلال الصعوبات الاجتماعية المرتبة الأولى في إعاقة تقدم المرأة الوظيفي من وجهة نظر الذكور والإناث، ودراسة (السليطي، 2002) والتي أشارت إلى طبيعـــة الدور المزدوج الذي تمارسه المرأة كموظفة وربة بيت، ودراسة (حلواني، 2002) والتي توصلت لعدم توفر الظروف المناسبة، وعلى اختلافها لعمل المرأة.

3.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

"هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = 0.05) بـــين المعوقات التنظيمية و الاجتماعية والشخصية من وجهة نظر أعضاء هيئة التـــدريس تُعزى لمتغيراتالنو(ع الاجتماعي، والرتبة الأكاديمية، ومدة الخـ دمـــة) والتفاعـــل بينهما؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعياريـــة لمستويات متغيرات الدراسة لكل من المعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية كل على حده، وللمعوقات الثلاثة مجتمعة، والجدول رقم (14) يبين نتائج ذلك، والجدول رقم (15) يبين إجراء تحليل التباين الثلاثي المتعدد، لكل من النـــوع الاجتمـــاعي، والمدة، والرتبة، ومن خلال استعراض نتائج الجدولين (14، 15) يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعوقات تُعزى لمدة الخدمة في الجامعة، وللتفاعل بين الرتبة والمدة والمعوقات الشخصية وعدم وجود فـــروق ذات دلالـــة إحـــصائية تُعزى للنوع الاجتماعي والرتبة الأكاديمية، ولمعرفة لصالح مَن كانت الفـــروق تـــم إجراء المقارنات البُعدية لطريقة شافيه، والجدول رقم (16) يبين نتائج ذلك، حيـــث

وُجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأوساط الحسابية لدرجـــة وجـــود المعوقـــات الشخصية حسب مدة الخدمة بين ذوي الخبرة من (5-10) سنوات، وذوي الخبـــرة أكثر من (10) سنوات، ولصالح أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة أكثر من (10) سنوات.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنَّ أعضاء هيئة التدريس مـــن ذوي الخبـــرة الطويلة يتمتعون بمهنية عالية وثقة بالنفس، بالإضافة إلى حصولهم على التـــدريب الكافي، والخبرة الإدارية والمعرفة بالأنظمة والقوانين المعمول بهـــا مـــن خـــلال ممارسة عملهم عبر سنوات طويلة، مما يزيد الرغبة لديهم في تقلد مناصب إداريـــة عُليا، فمن المعلوم أنَّ الأداء الإنساني لأي فرد هو حاصل ضرب (القدرة × الرغبة) وتتضمن "القدرة" مقدار المعارف والمهارات التي يكتسبها الفرد من خلال خبراتـــه في العمل، ثم يطورها ويحسنها، في حين تعني "الرغبة" مقدار الدافعية التي يحملها الفرد تجاه عمله، إلاَّ أنَّ هذه الخبرة والدافعية التي اكتسبتها المرأة الأكاديميـــة فـــي الجامعات هنالك عائقاً أمام تقدمها لشغل المناصب الإدارية العليا، وتوصلت الدراسة إلى أنَّ المعوقات الشخصية ذات تأثير ودلالة لتقدّم المرأة على الرغم من خبرتهـــا لسنوات طويلة، فهنالك توجه إلى لوم المرأة نفسها على عدم قدرتها أو قلـــة ثقتهـــا بنفسها، وهناك توجه إلى لوم المسؤوليات والأعباء الأسرية التي قـــد تُعيـــق تقـــدّم المرأة، وأشارت النتائج كذلك في الجدول رقم (15) إلى التفاعل ما بين الرتبة والمدة والمعوقات الشخصية، فمن المعلوم أنَّ الرتبة الأكاديمية ترتبط بمدة الخدمة، وكلمـــا زادت مدة الخدمة كان عضو هيئة التدريس على معرفة كافية بالمعوقات التي تحول دون تمكين المرأة، وتشير هذه النتيجة إلى أنَّ المعوقات الشخصية هي الأكثر تأثيراً، وهذا ما تؤيده النتيجة السابقة في الجدول رقم (14)، التي أشارت إلى وجود فـــروق ذات دلالة إحصائية لدرجة وجود المعوقات الشخصية ومدة الخدمة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (البشابشة، 2006)، والتي أشارت إلى وجـــود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح القيادات ذوات الخبرة الطويلة.

ودراسة (البراك، 2005)، حيث أظهرت نتائجها وجود فـــروق ذات دلالـــة إحصائية لتصورات المبحوثات للمعوقات التنظيمية و الاجتـــماعية والشخـــصية تُعزى لمتغيرات (العمر المؤهل، الحالة الاجتماعي، الخبرة)، ودراســـة العجمـــي (Alajami, 2001) والتي توصلت إلى أنَّ معظم القياديات كانت لديهنَّ خبرة.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الحسين، 2004) والتي خرجت بنتائج أهمها أنَّه لا توجد علاقة بين المؤهل العلمي والخبرة أو الدورات التدريبية و وصول المرأة إلى مركز قيادي.

4.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

"هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بـــين واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية الرسمية والمعوقات التنظيميـــة والاجتماعية والشخصية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟".

يبين الجدولين رقم (17، 18) نتائج مـــصفوفة معـــاملات الارتبـــاط بـــين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، والجدول رقم (19) يبين نتائج تحليل الانحـــدار حيث بينت النتائج أنَّ مجموع ما تفسّره أبعاد المشكلات من تبـــاين فـــي التمكـــين الإداري كان يساوي (0.042) وهي ذات دلالة إحصائية.

وتشير نتائج الجدول رقم (20) إلى أنَّ متغير المعوقات الشخصية كان الأكثر أثر ذا دلالة، ثم متغير المعوقات التنظيمية، وأخيراً متغير المعوقات الاجتماعية.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنَّ المرأة الأكاديميـــة فـــي الجامعـــات ، والتـــي استطاعت الحصول ع لى درجة عالية من التعليم والخبرة في مجال العمل الأكاديمي والإداري، ومنحت الفرصة للمشاركة في العديد من الـــدورات التدريبيـــة لزيـــادة مستوى الكفاية لديها على المستويين الأكاديمي والمهني، هـــذه الإنجـــازات التـــي يُفترض أن تحققها المرأة الأكاديمية في الجامعـــات، جعلتهـــا تتـ جـــاوز المعوقـــات الاجتماعية والتنظيمية لتمكينها ومشاركتها في مواقع صنع القرار، في حين أنَّ تأثير المعوقات الشخصيةوالتي ترتبط بظروف المرأة ذاتها كانت ذ ا أثر ودلالة إحصائية في واقع التمكين الإداري للمرأة الأكاديمية، وتتكون من الفقـــرات (41، 42، 43،

47، 48، 49، 50، 51)، والتي يعبّر محتواها عن الأبعاد "التكوين النفسي للمرأة، وعدم الاستمرار في العمل، طبيعة الدور المزدوج للمرأة " وتُشير هذه النتيجة إلى أنَّ المعوقات الشخصية تلقى اهتماماً لدى أفراد عينة الدراسة ، وذات تأثير في وصول المرأة لمواقع صنع القرار، وهي معوقات تعاني منها الغالبية العُظمى من النساء العاملات، سواء في الجامعات أو أية مؤسسات أخرى، فهي ترتبط بشخص المرأة ذاتها، بالمهام والمسؤوليات الأسرية المناطة بها وصراع الدور الذي تقوم به المرأة العاملة، طموحاتها في العمل، الخوف من الفشل، عدم الثقة بقدراتها للنجاح في مواقع صنع القرار، هذه المعيقات جميعها قد تؤدي بالمرأة إلى الاعتذار عن نيل المواقع الإدارية العليا في الجامعات، فالمهام المرتبطة بعنصر هيئة التدريس الأكاديمي مختلفة نوعاً ما عن المهام المرتبطة بعضو هيئة التدريس الأكاديمي الإداري والذي تُناط به العديد من المسؤوليات والأعمال الإدارية، وقد يكون للتنشئة الأسرية دور في جعل الإناث أ قل تمسكاً بحقوقهنَّ في الوصول لمواقع صنع القرار، مما يجعلهنَّ أكثر حساسية للمعوقات الشخصية.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (الصرايرة، 2000)، والتي أشارت نتائجها إلى صعوبات تتعلق بالتوفيق بين متطلبات العمل والواجبات المنزلية، والأسرية، ودراسة (بادواد، 2002)، والتي توصلت إلى وجود معوقات ذاتية مرتبطة بالمرأة نفسها، ومنها صورة المرأة عن نفسها بأنَّها ضعيفة، وغير قادرة على تحمّل المسؤولية واتخاذ قرارات هامة، ودراسة توماس وجرسكي (Thomas & Grusky, 1990) والتي أظهرت نتائجها بأنَّ المرأة الأمريكية ما زالت تُعاني من المشاكل الأسرية والزوجية والتي تنعكس على أدائها العملي.

ودراسة كريجز (Griggs, 1994) التي أشارت إلى أنَّ وجود المرأة في مراكز قيادية في الجامعات يشكل نسبة ضئيلة، وتقول الباحثة أنَّ السبب يعود إلى أنَّ المرأة قد تقاعست عن إثبات أنَّها قادرة على القيادة.

2.5 التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة، توصي الباحثة بما يلي:

1. تبني مفهوم التمكين الإداري في الجامعات بشكل أكثر فعَّالية ، من خلال تعزيز الإدارات الجامعية لدور الأفراد كأعضاء في فِرَق العمل؛ لأنَّ هذه الخطوة في تطوير الفريق وتعليمه تشكل الأساس الراسخ لنجاح برامج التمكين، والتركيز على دور المرأة الأكاديمية في هذا المجال لزيادة نسبة مشاركة أعضاء هيئة التدريس الإناث في مواقع صنع القرار.
2. دعم المرأة الأكاديمية نحو تطوير الذات من خلال تبني برامج تدريبية لمواجهة الصعوبات والتحديات الشخصية و الاجتماعية التي تُعيق تقدّمها في مؤسسات التعليم العالي، وتحد من توليها مناصب إدارية عليا.
3. تبني سياسة تحرص على ضمان وجود نسبة مقبولة من أعضاء هيئة التدريس الإناث في مختلف مواقع صنع القرار في مؤسسات التعليم العالي.
4. تشخيص أهم المعوقات الشخصية التي تحول دون تقدم المرأة، والعمل على دراستها وإيجاد حلول مناسبة تدعم المرأة وتساعدها على التقدم الوظيفي وإزالة المخاوف المتعلقة بهذه المعوقات.
5. تذليل المعوقات الاجتماعية، خاصة التي تتعلق بقبول دور المرأة في المواقع الإدارية العليا، من خلال عقد ورشات عمل لتوعية المجتمع بأهمية الأدوار المتعددة للمرأة وتغيير الصورة النمطية المتعلقة بها مع تفعيل دور برامج دراسات المرأة.
6. إجراء دراسة مماثلة من قِبَل الباحثين حول تمكين المرأة الأكاديمية في الجامعات الخاصة لمقارنة النتائج بخصوص أهم المعوقات التي تحول دون وصول المرأة لمواقع صنع القرار.

المراجع

أ. المراجع العربية:

ابن كثير، الحافظ عماد الدين، أبو الفداء إسماعيل بن كثير القرشي الدمشقي (ت: 774هـ)، (1983)، **تفسير القرآن العظيم**، دار المعرفة، بيروت، لبنان.

أبو بكر، أميمية، (2002)، **المرأة والجندر إلغاء التمييز الثقافي والاجتماعي بين الجنسين**، الطبعة الأولى، دار الفكر، دمشق، سوريا.

الإحصاءات العامة، (2007).

أفندي، عطية حسين، (2003)، **تمكين العاملين مدخل للتنمية والتطوير المستمر**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

الأمم المتحدة "الإسكوا"، (2000)، **تقرير التنمية البشرية**، منشورات الأمم المتحدة، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا.

الأمم المتحدة "الإسكوا"، (2005)، **وضع المرأة العربية، تأريخ الحركات النسائية في العالم العربي**، بيت الأمم المتحدة، بيروت، لبنان.

أندراوس، جمال يوسف، (2006)، **درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

بادواد، تغريد، (2002) ، "**دور المنظمة العربية للتنمية الإدارية في تفعيل دور المرأة الإداري والقيادي في المجتمع العربي**"، ندوة دور المرأة في الإدارة في منطقة الخليج العربي، 14-12 أكتوبر، الدوحة، قطر.

البخاري، محمد بن إسماعيل بن إبراهيم بن المغيرة (ت: 256هـ)، (1988)، **صحيح البخاري**، المجلد الثالث، الباب الثاني، دون ناشر.

بدران، ودودة، (2006)**دور جامعة الدول العربية في دعم وتعزيز حقوق المرأة العربية**، منظمة المرأة العربية، جامعة الدول العربية.

البراك، ماجد لافي، (2005)، **أثر المعوقات الاجتماعية والتنظيمية والشخصية على تولي المرأة في مراكز الوزارات الأردنية للمناصب القيادية** ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

البشابشة، عبير طايل، (2006)، **درجة ممارسة المرأة القيادية بوزارة التربية والتعليم الأردنية للمهارات الإبداعية في عملها**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، عمان، الأردن.

بيتر، ج، نورث هاوس، (2001)، **القيادة الإدارية "النظرية والتطبيق"**، ترجمة : صلاح بن معاذ المعيوف، (2006)، الرياض.

التقرير السنوي الرابع للمنظمات الأهلية العربية، (2004)، **"تمكين المرأة" ورشة عمل**، 29-30 أيار، عمان، الأردن.

تقرير صندوق الأمم المتحدة للتنمية البشرية "اليونيفم"، (2000).

جعفر، أبو القاسم، (1991)، **السلوك التنظيمي والإدارة** ، معهد الإدارة العامة السعودية.

جواد، شوقي ناجي، (1992)، **سلوكيات الإنسان وانعكاساتها على إدارة العمال** ، دار الحكمة للطباعة والنشر، بغداد، العراق.

الحسين، إيمان، (2004)، **تجربة المرأة الأردنية في المراكز القيادية في وزارة التربية والتعليم (دراسة حالة)**، أطروحة دكتوراه غير منشورة : جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

حلواني، ابتسام، (2002)، "العوائق التي تقف في طريق المرأة العاملة وتعرقل مسيرة نجاحها"، **المجلة العربية للإدارة**، المجلد 22، العدد 2، ص ص 61-113.

حمودة، رفيقة، (1994)، "دور المرأة في إدارة التعليم العالي في المنطقة العربية "، **المجلة العربية للتربية**، مجلد 14، عدد 2.

الحوامدة، نضال صالح، (2004)، العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظـــام تقويم الأداء، وكل من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي والولاء التنظيمـــي والثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية الأردنية دراســة ميدانيـــة"، **مجلـــة جامعة الملك سعود: العلوم الإدارية**، 16(1)، ص ص 60-99.

الخاجة، فاطمة عبد الحميد، (2006) **أثر المناخ التنظيمي على تمكين العـــاملين** ، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلـــوم الـــسياسية، جامعـــة القاهرة، جمهورية مصر العربية.

الخطيب، أحمد، (2001)، **الإدارة الجامعية**، مؤسسة حمادة للدراســـات الجامعيـــة والنشر والتوزيع اربد، الأردن.

الخطيب، رداح، (1998)، اتجاهات القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية نحو تعيين المرأة في مراكز قيادية في الجامعات، **مجلـــة مؤتـــة للبحـــوث والدراسات**، مجلد 13، العدد 6، ص ص 67-83.

الدقس، محمد، (2007)، **إشكالية عمـــل المـــرأة العربيـــة وأبعـــاده الاجتماعيـــة والاقتصادية، مركز دراسات أمان، دراسات متخصصة حول المـــرأة فـــي الوطن العربي**، عمان، الأردن.

الرشيد، عادل، وأبو دولة، جمال، (2001)، "اتجاهات المرأة الموظفة نحو معوقـــات تقدمها وظيفيفًي منظمات الأعمال الأردنيـــة "، **مجلـــة دراســـات العلـــوم الإداريـــة**، الجامعة الأردنية، المجلد 28 ، العـــدد 1، ص29-51، عمـــان، الأردن.

الرشيد، عادل، وأبو دولة، جمال، (2002)، "العوامل المؤثرة في اتجاهات المـــرأة نحو معوقات تقدمها وظيفياً واستراتيجيات تمكينها في منظمـــات الأعمـــال الأردنية"، **مجلةدراسات العلوم الإدارية** ، الجامعة الأردنيـــة، المجلـــد 29، العدد 1، ص48-72، عمان، الأردن.

الرشيد، عبد السلام، (2002)، **معوقات التقدم الوظيفي للمرأة الأردنيـــة فـــي القطـــاع المصرفي، دراسة مقارنة لاتجاهات الذكور والإناث** ، رســـالة ماجـــستير غيـــر منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

رمزي، ناهد، (2002)، "المرأة العربية والعمل الواقع والآفاق"، **مجلة العلوم الاجتماعية**، مجلد 30، العدد 3.

الزيدانين، محمد مطر (2006) "**أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.

السليطي، خالد، (2002)، "**محددات تولي المرأة القطرية للمناصب الإدارية القيادية**"، **ندوة دور المرأة في الإدارة في منطقة الخليج العربي**، 12-14أكتوبر، الدوحة، قطر.

سيداو، اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة، (2004)، من منظور إسلامي، مجموعة التضامن النسوي ومؤسسة فريدرش إيبرت، جامعة الأحفاد للبنات، السودان (Do. Sudanese Women Need (SEDAW)).

شكري، شيرين، (2002)، **المرأة والجندر، إلغاء التميز الثقافي والاجتماعي بين الجنسين**، دار الفكر، الطبعة الأولى، دمشق.

الشهابي، إنعام، (2001)، "**مشكلات تبؤ المرأة للموقع القيادي من وجهة نظر القيادات النسائية : التجربة العراقية**"، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 6-8 نوفمبر، القاهرة، مصر، ص ص 94-112.

الشهابي، إنعام، العزام، عبد المجيد، (2003) ، "اتجاهات المرأة القيادية في الأردن نحو معوقات وصول المرأة إلى المواقع القيادية العليا"، **المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية**، المجلد 6 ، العدد 2.

الصرايرة، أكثم، (2000)، الصعوبات التي تواجه المرأة العاملة في الإدارات الحكومية في محافظة الكرك دراسة استطلاعية، **مجلة الإداري**، مجلد 22، العدد 81، ص ص 55-87.

صندوق الأمم المتحدة الإنمائي، "اليونيفم"، (2005)، تقرير أوضاع المرأة الأردنية، المكتب الإقليمي للدول العربية، متوفر عبر الموقع: **www.unifem.org.jo**.

صندوق الأمم المتحدة الإنمائي، "اليونيفم"، (2006)، اتفاقية القضاء على كافة أشكال التمييز ضد المرأة، عمان : المكتب الإقليمي للدول العربيـــة، متـــوفر عبـــر الموقع: **www.unifem.org.jo.**

الطراونه، إحسين، (2006)، "**العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخـــاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية** "، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة.

الطعاني، حسن، (2005)، **الإشراف التربوي مفاهيمه، أهدافه، أسسه، أســاليبه** "، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.

الطيب، حسن أبشر، (1999)، أثر الارتقاء في تقنية المعلومات الإداريـــة، **مجلـــة الإداري**، الجمعية العربية للإدارة، ع(8).

العبيدين، بثينه، زياد أحمد(2004)، **العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الأسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ الأردنيـــة** ، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة.

العتيبي، سعد مرزوق، (2004)، **تمكين العاملين: كإستراتيجية للتطـــوير الإداري، الاجتماع الإقليمي الثاني عشر للشبكة لإدارة وتنمية المـــوارد البـــشرية** ، مسقط: سلطة عُمان، 11-13 ديسمبر.

العساف، حسين موسى، (2006)، **التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديميـــة فـــي الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الـــوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئتها التدريسية** ، رسالة ماجستير غيـــر منـــشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

عساف، عبد المعطي محمد، (1999)**السلوك الإداري والتنظيمي فـــي مـ نظمـــات الأعمال**، عمان: دار زهران.

العضايلة، علي، (1998)، المشكلات الإدارية التي تواجه المرأة الموظفة في القطاع العام الأردني (دراسة ميدانية)،**مجلة أبحاث اليرموك** ، المجلد 14، العدد 4، ص ص 140-123.

العلي، سهير، (2007)، تمكين المرأة وتعزيز ريادتها هدف تنموي محور ي، **مؤتمر الشبكة الديمقراطية للمرأة**، 21/شباط، عمان، الأردن.

العوضي، بدرية، (2002)، "**العقبات القانونية و الاجتماعية المقيدة للمرأة الخليجية في تولي الوظائف القيادية** "، ندوة دور المرأة في الإدارة في منطقة الخليج العربي، الدوحة- قطر، 14-12 أكتوبر .

العيسى، أحمد توفيق، (1993)، **عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات العامة في الإمارات العربية المتحدة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

الغزالي، أبي حامد محمد بن محمد (ت: 505هـ)، (1996)،**إحياء علوم الدين** ، تحقيق: الشحات الطحّان، عبد الله المنشاوي، الباب الأول: فضل العلم والتعليم، مكتبة الإيمان، المنصورة، مصر.

فتحي، محمد، (2003)،**إعداد مدير المستقبل من التنشئة حتى تحمل المسؤولية** ، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر.

الفياض، محمد أحمد عبد الله، (2005)، **تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية للمنظمة**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة، (1998)،**الوضع الراهن للمرأة الأردنية : الواقع والتحديات.**

اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة، (1998-2002)، **برنامج العمل الوطني للنهوض بالمرأة الأردنية وتوصيات المؤتمر الدولي الرابع للمرأة (1995)، بكين.**

اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة، (2006-2010)، **الإستراتيجية الوطنية للمرأة الأردنية**، عمان، الأردن.

اللوزي، موسى، (1999)، "**التطوير التنظيمي":أساسيات ومفاهيم حديثة** ، ط1، عمان: دار وائل للنشر.

ماهر، أحمد؛ والهجرسي، جلال؛ والدعيج، حمد؛ والعجمي، راشد، (2002)، **الإدارة المبادئ والمهارات**، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

المجلس الأعلى للمرأة، (2005)، دور المنظمات الأهلية العربية في تمكين المرأة، متوفر عبر الموقع، **www.Scw.gov.bh/default.asp/2005.**

المحاسنة، محمد عبد الرحيم، (2007)، أثر التمكين الإداري في بلورة سمات فِرَق العمل، **مجلة النهضة**، مجلد 8، العدد 1، ص ص 127-161.

محافظة، محمد عبد الكريم؛ والعواودة، أمل سالم، (2005)، الانتهاك القانوني لحقوق المرأة الأردنية العاملة، **مجلة العلوم الاجتماعية**، مجلد 33، عدد3، ص ص 863-882.

مرعي، كائنكان، (2001)، **معوقات التقدم الوظيفي للمرأة الأردنية الموظفة في منظمات الأعمال في مدينتي سحاب والحسن الصناعيتين، دراسة ميدانية** ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.

مصطفى، أحمد سيد، (2000)، **المدير في عالم متغير**، دار الفجر، القاهرة، مصر.

ملحم، يحيى سليم، (2006 أ)، التمكين من وجهة نظر رؤساء الجامعات الحكومية في الأردن: دراسة كيفية تحليلية معمقة، **مؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي**، نيسان، جامعة اليرموك، الأردن.

ملحم،يحيي سليم ، (2006 ب)، **التمكين كمفهوم إداري معاصر** ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

مهري، ندى فضيلة، (2007)، "تجربة منظمة المرأة العربية في قضايا النوع الاجتماعي"، مركز الدراسات، أمان، دراسات متخصصة حول المرأة في الوطن العربي، 28 كانون أول، متوفر عبر الموقع : **www.amanjordan.org/aman/studies.**

موسى، دعد، (2003)، **حقوق الإنسان للمرأة** "، مركز الدراسات، دراسات متخصصة حول المرأة في الوطن العربي.

النيسابوري، أبي الحسن علي بن أحمد الواحدي (ت: 468هـ)، (1999)، **أسباب النزول**، تحقيق: السيد الجميلي، دار الكتاب العربي، بيروت، لبنان.

الهواري، سيد، (2000)، **الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن الـ(21)**، ط12، القاهرة، دار الجيل للطباعة.

وزارة التربية والتعليم، إدارة البد حث والتطوير التربوي، (2006)، "**واقع القيادات النسائية التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية**".

وزارة التعليم العالي، (2005)،**المرأة والتعليم العالي : واقع وتطلعات نحو تمثيل جندري متوازن.**

ياغي، محمد، (2003)،**التدريب بين النظرية والتطبيق** ، مركز أحمد ياسين الفني، عمان، الأردن.

يوكوماتسويا؛ وأبو كف، فاطمة، (2002)،"**المشاريع الإنتاجية وتمكين المرأة** "، ترجمة: عبد الله القدسي، السكان والتنمية، العدد 9.

ب. المراجع الأجنبية:

Akand, Adebowale, (1994), Employee Counseling Today: The Glass Ceiling: Women and Mentoring in Management and Business "**Women in Management Review**, Vol. 6, No., 1.

Alajmi, A., (2001), **Factors the Support Arab Moslem Women in their Career Roles (Saudi Arabia)**, University of Pittsburgh.

Atherton, Tony (1999), **How to Better at Delegation and Coaching**, Publisher: London, Dover N.H: Kogan Page.

Bailey, Joseph Fredrick, J.R, (1996), Empowering Principal Behavior, The Examination of one Successful Principal: A Case Study, **Unpublished Doctoral Dissertation University of Illinois At Urbana- Champing**, U.S.A-DAI-A, 65/09, p. 3380.

Belal, A. Sa'adeh, (2001), **The Effect of Workplace Empowerment on Palestinian Nurses' Occupational Stress and Work Effectiveness, Al- Quds University**

Carmichael & Jan, (1995), What Do We Believe Makes a Good Manager **Management Development Review**", Vol 8, No2.

Carr, Phyllis, Friedman, Robert. Moskowitz, Mark & Kazis, Lewis, (1993), Comparing the Status of Women and Man in Academic Medicine, **Journal of Academic Medicine**, 119, (9), 8-13.

Comm, C. And Mathaisel, D. (2005), A Case Study in Applying Lean Sustainability Concepts to Universities International, **Journal of Sustainability in Higher Education**, Vol.6, No.2, PP. 134-146.

Conger, Jay A. & Kanungo, Robindra N. (1988). "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", **Academy of Management Review**, 3 (13): 471-482.

Cortese, Amy, (2001): Master of Innovation, **Business Week, Spring Issue**, 26-37 A.

Daft R.L, (1994), **Management**, 3rd, Dry den press, Florida.

Daft, Richard L (2001), Organization Theory and Design, **South- Western college Publishing**, Ohio, p. 501.

Dorne, M. Shelly, & O., Rouke, Carolynl, & Papalewis, Rosemary, (2003), Women in Educational Administration: Nine Case Studies,available on: **www.educationaladministration.edu.**

Eyring, A. & Stead, B.A. (1998) Shattering the glass ceiling: some successful corporate practices. **Journal of Business Ethics**, 17, 245-251.

Franz, Cheny. (2004). Across, **Cultural Study of Employee Empowerment and Organizations Justice,** (PHD), Dissertation, Wayne State University

Gavares, Danell, Scarborough,(1993), Empowerment and Dynamic of the Leadership Relationship: A study of Two Local Governmental Organizations, **Dissertation Abstract: EDD**, University of San Diego.

Gillbert & Guppy, (1990). Perceived Participation in Decision Making in University: **The Impact of Gender, Industrial and Labor Review**, 46. (2) Jan: 32-40.

Griggs, Carmen, (1994), Educational Administration Women's Studies, **Direction Abstract Explanation of Feminist Leadership Model,** Women's Center and Women's Studies Programs.

International Survey Research "ISR", (2001), Case Study of, Reduce Lose Time through Role Empowerment from the World Wide, available on: **http://www.isrsurvey.com**.

Ismail & Rasdi. (2005). High-Flyer Women Academicians: Factors Contributing to Success. **Women in Management Review Journal**. 20 (2). 117-132.

Jarl, Jorstad, (1996), Narcissism and leadership: Some Differences in Male and Female Leaders, **Leadership and Organization Development Journal**, Vol. 17, No.6.

Kantar, R , (1997) , “**Men and Women of the Corporation**” New Yourk:Basic books .

Kanter, R, (1977), As Cited in Laschinger HKS "A Theoretical Approach to Studying Work Empowerment in Nursing: A Review of Studies Testing Kanter's Theory of Structural Power in Organizations", **Nursing Administration Quarry**, 1996; 20 (2): 25-41.

Kolter, P, Johan, (1996), “Leading Change”, **Hrvard Business. U.S.A**, P 140.

Kreitner R& Kinichia A & Cole N., (2003), **Fundamentals of Organizational Behavior**, first Canadian Edition. McGraw Hill Higher Education.

Lahtinen, Heli, Wilson, Fiona, (1994), Woman and Power in Organization. **Development Journal**, Vol 17, No.6.

Lakqo, Alfred, (2006), **Microfinance, Rural Livelihoods, and Women's Empowerment in Uganda**, African Studies Center Research Report, 85.

Lawson T, Harrison J.K. (1999) Individuals Action Planning in Initial Teacher Training: Empowerment or Discipline, **British Journal of Sociology of Education**, Routledge, part of the Taylor& Francis Group. Vo. 20, No. 1, 1 March, PP 89-105(17).

Lee, Mushin and Koh,Joon, (2001) is Empowerment Really A new Concept? **International Journal of Human Resource Management**, 14 (4): 684-694.

Leontine Born, & Molleman Eric (1996), Empowerment and Rewards: a case study, **Empowerment in Organization**, Vol. 4, Issue:3 p. 30-33.

Marinus, Los, (2002), Creativity and Technological Innovation in the United State, **Research Technology management**, Nov. Dec, Vol. 43, Issue 6.

Metcalfe, Beverly Alimo, (1995), An Investigation of Female and Male Constructs of Leadership and Empowerment, “**Women in Management Review**”, Vol. 10, No.2.

Micco, L. (1996). **Women outmuscle men in management tasks, study finds. HR News**, on line, retrieved September 30.

Mockelstrorm, Nancy, (2000), **Exploring Higher Education Leadership: The Life History of Female Administration.** A Dissertation Submitted to the University of Nebraska-Lincoln.

Morrow, Richard, (1995), **The Perception of the Federal Aviation Administration Employees of the Air Way Facilities Division on the Personal and Institutional Factors Affecting the Motivation Two and their Empowerment**, Dissertation abstract: PHD, The Walden University.

Onne , Jansdsen (2004) the barrier effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment,. **Work and stress** , Vol. (18) No (1) .p. 1-10.

Pickaertz, Josi Salem & Haddad, Yasmine & Farkh, Ruba, (2002), Women In Jordan- Empowered or Handicapped, Copy right by Al_Kutba Institute for Human Development**, Konra Adenauer Foundation Jordan**.

Potter Field, Thomas, (1999), **The Busieness of Employee Empowerment**, Westport, Quorum Books.

Robbins, Stephoen, P., (1993), **Organizational Behavior: Concepts Controversies and Applications**, 6th Edition, Prentice- Hall Inc, Englewood, Cliffs, N.J., p. 682.

Robinson, R. (1997), “Loosening the Reins without Losing Control” **Empowerment in Organization**, Vol.5, No.2, PP.76-81.

Stirr, Thomas, (2003), Fundamentals of Empowerment: Available at: **www.4ouncestoheaver.com**/ Fundamentals of Empowerment Final.Pdf.

Tarja ,S , Milna ,S , Pauli , P Diane , I (2005) Work empowerment as experienced by head nurses .**Journal of Nursing management** , Vol .13 No 2.

Taylor Dianne. L, Tashakkori, Abbas, (1997), Toward and Understanding of Teachers Desire for Participation in Decision**- Journal of school Leadership**, PP. 609-628.

Thomas, D. And Grusky, (1990) , “Structure and Trend in the Process of Stratification for American Men and Women”, **American Journal of Sociology**, Vol 96 , pp 110-113.

Thomas, Kenneth w., & Velthouse. Bettya. (1990) Cognitive Elements of Empowerment: An ‘Interpretative’ Model of Intrinsic Task Motivation, **Academy of Management Review**. 15 (4): 666-681.

Thompson, Katherine Laurie Finch, (1999), **Middle Level Teacher's Interoperation of their Experiences Regarding Empowerment (Middle School Teachers, Georgia, Shared Decision- Making),** Unpublished Doctoral Dissertation University of Illinois At Urbana-Champing, U.S.A-DAI-A, 60/05, p. 1457.

Ugboro, Isaiah O., & Obenge, Kofi, (2000), "Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Statistician, and Customer Sates Faction in Tom Organization: An Empirical Study", **Journal Quality Management,** 1084568, Vol. 5, Issue, 2, p.p: 17-61.

UNICEF, (1993), **The Women’s Empowerment Framework’ Women and Girls Advance**, Vol.1, No1, P.5.

Wilkinson, A (1998), “Empowerment Theory and Practice”, **Personal Review**, Vol.27,No.1, PP.40-56.

Zipple, Anthony, (2001), Making Innovation Happen, **Psychiatric Rehabilitation Journal**, Spring, Vol.24, Issue, 4.

الملحق (أ)

أسماء السادة المحكمين

الملحق (أ)

أسماء السادة المحكمين

الاسم	مكان العمل
أ. د. إخليف الطراونة	نائب رئيس جامعة مؤتة
أ. د. ذياب البداينة	نائب رئيس جامعة الحسين
أ. د. سلامة طناش	الجامعة الأردنية
أ. د. نعيم جعنيني	الجامعة الأردنية
أ. د. هاني الطويل	الجامعة الأردنية
د. حسن الطعاني	جامعة مؤتة
د. خضرا الجعافرة	جامعة مؤتة
د. دينا الجمل	جامعة مؤتة
د. صباح النوايسة	مديرة تربية لواء المزار الجنوبي
د. صبري الطراونة	جامعة مؤتة
د. عاطف بن طريف	الجامعة الأردنية
د. عبد الفتاح خليفات	جامعة مؤتة
د. علي الزعبي	جامعة مؤتة
د. فايز محاسنة	جامعة مؤتة
د. فريال الحاجة	مشرفة تربوية، لواء المزار الجنوبي
د. ماهر مبيضين	جامعة مؤتة
د. محمد الزيود	الجامعة الأردنية
د. ملوح الخريشة	جامعة مؤتة
د. منيرة الشرمان	جامعة مؤتة

الملحق (ب)

الاستبانة بصورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

الأستاذ الدكتور...المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان : "**المعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية المؤثرة في التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية الرسمية**"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية.

ولأغراض هذه الدراسة قامت الباحثة بتطوير الاستبانة المرفقة المكونة من:

القسم الأول: ويشمل المعلومات الديموغرافية المتعلقة بالمتغيرات المستقلة لعينة الدراسة، وهي: (النوع الاجتماعي، الرتبة الأكاديمية، مدة الخدمة).

القسم الثاني: يشمل الفقرات التي تقيس المتغير التابع :المعوقات التنظيمية و الاجتماعية والشخصية المؤثرة في التمكين الإداري.

القسم الثالث: يشمل الفقرات التي تقيس المتغير التابع :التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية الرسمية بأبعاده (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، تطوير الشخصية، تنمية السلوك الإبداعي).

علماً أن الإجابة عن فقرات الاستبانة والتي طورتها الباحثة بالرجوع إلى الأدبيات المتعلقة بالموضوع، ستكون وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق أبداً
5	4	3	2	1

ولكونكم أصحاب اختصاص ومن المهتمين في هذا المجال يسر الباحثة أن تضع بين أيديكم هذه الاستبانة في صورتها الأولية راجية منكم التكرم بقراءة فقراتها وتحكيمها من حيث:

1. مدى انتماء الفقرة للمجال الذي تندرج تحته.
2. شمولية المجال الواحد ووضوح الفقرات وسلامتها اللغوية.
3. إضافة أو حذف أو تعديل ما ترونه مناسباً.
4. أية ملاحظات أو اقتراحات أخرى.

هذا وسيكون لآرائكم وتوجيهاتكم الأثر الكبير في تطوير الأداة وإخراجها بصورة ملائمة.

شاكرة لكم تعاونكم مع خالص احترامي وتقديري

ملاحظة: **الباحثة**

مرفق: التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة. **نجاة الطراونة**

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة الأستاذ الدكتور الفاضل.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان "المعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية المؤثرة في التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية الرسمية وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، جامعة مؤتة.

لذا ترجو الباحثة منكم التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة بكل دقة وموضوعية مؤكدة لكم أن المعلومات المقدمة ستعامل بسرية وموضوعية تامة ولغايات البحث العلمي فقط.

شاكرة لكم حسن تعاونكم مع خالص احترامي وتقديري

الباحثة:

نجاة الطراونة

اسم القسم الأكاديمي:........................

اسم الجامعة:................................

القسم الأول: المعلومات الديموغرافية:

يرجى قراءة العبارات الآتية بدقة ووضع إشارة (ü) داخل المربع الذي يقابل العبارة التي تنطبق على وضعك:

د. النوع الاجتماعي: £ ذكر £ أنثى

ه. مدة الخدمة في الجامعة: £ 5 سنوات فأقل £ 6-10 سنوات

£ أكثر من 10 سنوات

و. الرتبة الأكاديمية: £ أستاذ £ أستاذ مشارك

£ أستاذ مساعد

القسم الثاني: يتعلق بالفقرات التي تقيس المتغير التابع "المعوقات التنظيمية والشخصية والاجتماعية المؤثرة في التمكين الإداري للمرأة".

الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرة		وضوح الصياغة		انتماء الفقرة للمجال		التعديل	ملاحظات
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية		
المعوقات التنظيمية: قاستها الفقرات 1-11									
1.	الترشيح للمناصب القيادية لا يبنى على أسس موضوعية.								
2.	في حال تساوي الرجل والمرأة في الكفاءة والمؤهل فإنه يتم اختيار الرجل للوظائف العليا.								
3.	يستثني متخذ القرار المرأة عند إشغال الوظائف العليا.								
4.	يعتقد المسؤولون في الإدارة العليا بأنَّ المرأة أقل قدرة على أداء العمل من الرجل.								
5.	يعتقد المسؤولون في الإدارة العليا بأنَّ المرأة أقل التزاماً في أداء العمل من الرجل.								
6.	ينظر المسؤولون إلى أن النجاح في المستويات الإدارية العليا يتطلب شروطاً فسيولوجيةً لا تتوافر في المرأة.								
7.	لا تتوافر الكفاءات المدربة بين النساء لتولي مراكز إدارية عليا.								

الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرة		وضوح الصياغة		انتماء الفقرة للمجال		التعديل	ملاحظات
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية		
.8	يؤدي نقص المهارات الإدارية لدى المرأة إلى الحد من توليها مناصب قيادية.								
.9	يحد البُعد المكاني لانعقاد الدورات والبعثات عن مناطق الإقامة من مشاركة المرأة فيها.								
.10	تضعف فرص تولي المرأة للوظائف الإدا رية العليا بسبب كثرة متطلبات العمل مثل العمل لساعات متأخرة.								
.11	تشكل صعوبة العمل مثل العمل الميداني، معوقاً أمام تولي المرأة للوظائف العليا.								
المعوقات الاجتماعية: قاستها الفقرات 12-20.									
.12	يعتقد الكثيرون من أفراد المجتمع الأردني أن المكان المناسب للمرأة هو البيت.								
.13	تدني مستوى التقبل الاجتماعي لدور المرأة القيادي في المستويات الإدارية العليا.								

الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرة		وضوح الصياغة		انتماء الفقرة للمجال		التعديل	ملاحظات
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية		
.14	يعكس التفكير السائد في المجتمع مقولة أن المرأة أقل تحكماً في انفعالاتها من الرجل.								
.15	ينظر المجتمع إلى المرأة على أنها أقل قدرة من الرجل على تحمل ضغوط العمل.								
.16	قلما تتوافر دور حضانة لأطفال النساء العاملات.								
.17	عدم توافر أوقات عمل مرنة تسمح للمرأة العاملة بالقيام بواجباتها المنزلية.								
.18	نادراً ما تتوافر عوامل مساندة من قِبَل الرجل (الزوج) لعمل المرأة في المنزل.								
.19	يمارس الأهل والأزواج ضغوطاً على المرأة الموظفة لمنعها من العمل مع الرجال.								
.20	درجة الحرية الممنوحة للمرأة من المجتمع لا تساعدها على القيام بجميع التزاماتها الوظيفية.								

الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرة		وضوح الصياغة		انتماء الفقرة للمجال		التعديل	ملاحظات
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية		
المعوقات الشخصية: قاستها الفقرات 21-30.									
21.	تبدو طموحات المرأة الموظفة محدودة مما يدفعها إلى عدم التطلع إلى أدوار قيادية.								
22.	يحد عدم ثقة المرأة من قدرتها على امتلاك مهارات قيادية من توليها للمناصب القيادية.								
23.	تفضل المرأة الاهتمام بأمور العائلة على الاهتمام بزيادة مسؤوليات العمل.								
24.	يدفع الخوف من الفشل في المناصب القيادية المرأة إلى عدم تقلد تلك المناصب.								
25.	يُعدّ التقاعد المبكر سبباً رئيساً يحول دون تولي المرأة للوظائف الإدارية العليا.								
26.	يعيق الزواج المبكر تولّي الفتاة العام لة المناصب القيادية العليا.								
27.	تُغالي المرأة في استخدام الامتيازات الممنوحة لها من القانون مثل إجازة الأمومة.								

الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرة		وضوح الصياغة		انتماء الفقرة للمجال		التعديل	ملاحظات
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية		
28.	تعرض المرأة الموظفة لصراع الدور زوجة /موظفة أمــرٌ يعيق توليها لمناصب قيادية.								
29.	يصعب على المرأة الموظفة التوفيق بين البيت والعمل، مما يقلل فرص توليها لمناصب قيادية عليا.								
30.	تُعدّ عملية تربية الأبناء أحد معيقات تولي المرأة للوظــائف الإدارية العليا.								

القسم الثالث: يتعلق بالفقرات التي تقيس المتغير التابع والتمكين الإداري للمرأة بأبعاده.

الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرة		وضوح الصياغة		انتماء الفقرة للمجال		التعديل	ملاحظات
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية		
	تفويض السلطة:								
31.	تفوض المرأة سلطات كافية لإنجاز مهامها الوظيفية.								
32.	تمارس المرأة صلاحيات كاملة بموجب أنظمة الجامعة وتعليماتها دون الحاجة إلى إصدارها خطياً من قِبَل رؤسائها في العمل.								
33.	يحدد الرؤساء في العمل المهام التي يفوضونها للمرأة خطياً.								
34.	إن إدارة الجامعة لديها ثقة في مقدرة المرأة على القيام بالأعمال المفوضة لها.								
35.	يقوم الرؤساء في العمل بمتابعة المرأة في المهام المفوضة لها.								
36.	توفر إدارة الجامعة مرونة كافية للمرأة للقيام بالمهام المفوضة لها.								
37.	يمارس الرؤساء في العمل ضغوطاً للحد من صلاحيات المرأة في المهام المفوضة لها.								

الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرة		وضوح الصياغة		انتماء الفقرة للمجال		التعديل	ملاحظات
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية		
.38	تُعَدّ المرأة في الجامعة صاحبة القرار في المهام المفوضة لها.								
	بُعد التحفيز الذاتي:								
.39	لدى المرأة الدافع للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة التي تعمل بها.								
.40	يُقدر الرؤساء في العمل الجهود التي تبذلها المرأة.								
.41	يُعدّ تقدير إدارة الجامعة لجهود المرأة في العمل حافزاً حقيقياً لمزيدٍ من الإنجاز.								
.42	يقوم الرؤساء في العمل بتحفيز المرأة على تحمل المسؤولية الشخصية.								
	بُعد العمل الجماعي:								
.43	عمل المرأة في الجامعة يتطلب منها التعاون مع الزملاء.								
.44	تسود الثقة بين المرأة ورؤسائها في العمل.								
.45	تسود الثقة بين المرأة وزملائها في العمل.								
.46	تسمح إدارة الجامعة بمنح المرأة حرية للتعبير عن آرائها.								
.47	عمل المرأة في الجامعة يتطلب منها المشاركة في اللجان والمجالس المختلفة.								

الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرة		وضوح الصياغة		انتماء الفقرة للمجال		التعديل	ملاحظات
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية		
.48	تعمل المرأة في ظل نظام أكاديمي إداري يسمح لها في مشاركة العاملين في تحقيق أهداف الجامعة.								
بُعد تطوير الشخصية:									
.49	توفر إدارة الجامعة فرصاً كافيةً للمرأة للتطوير الذاتي.								
.50	توفر إدارة الجامعة دورات تدريبية للمرأة لتطوير مهارتها في العمل.								
.51	تقدم إدارة الجامعة تسهيلات للمرأة للمشاركة في المؤتمرات والندوات.								
.52	توفر إدارة الجامعة للمرأة الإحساس بالأمن والاستقرار.								
تنمية السلوك الإبداعي:									
.53	يشجع الرؤساء في العمل المرأة على تبني الأفكار الإبداعية التي تخدم العملية التعليمية في الجامعة.								
.54	لدى المرأة الاهتمام بتجربة الأفكار الجديدة في العمل.								
.55	يشجع الرؤساء في العمل المرأة التي تفكر خارج نطاق اختصاصها.								
.56	يخصص الرؤساء في العمل الأموال الكافية للمرأة لتنفيذ وتطبيق الأفكار الإبداعية الجديدة.								

التعريفات الإجرائية للمصطلحات:

1- **المعوقات الاجتماعية:** وتشير إلى الصعوبات التي يفرزها المجتمع وتحول دون وصول المرأة الأردنية للمناصب القيادية والتي تتمثل في نظرة المجتمع إلى عمل المرأة، ونقص الخدمات المساندة، وكذلك الظروف العائلية.

2- **المعوقات التنظيمية** : وتشير إلى الصعوبات المرتبطة ببيئة المنظمة، ذاتها والتي تحول دون وصول المرأة الأردنية إلى مناصب قيادية وتتمثل هذه الصعوبات في التأهيل والتدريب، وعدم المساواة في العمل، وضعف دعم الإدارة العليا إضافة إلى ظروف وصعوبات العمل بحد ذاته، وسيتم قياس هذه المعوقات من خلال استبانة خاصة تُبنى لهذا الغرض.

3- **المعوقات الشخصية** :وتشير إلى الصعوبا ت المرتبطة بالمرأة ذاتها، والتي تحول دون وصولها إلى مناصب قيادية وتتمثل هذه الصعوبات في التكوين النفسي للمرأة، وعدم الاستمرار في العمل، وطبيعة الدور المزدوج لعمل المرأة.

4- **التمكين الإداري** : العملية التي يتم بها تزويد العاملين بالتوجهات الضرورية والمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات، وكذلك تزويدهم بالسلطة والمسؤولية والمحاسبة، لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئة التنظيمات (الطراونه، 2006)، وسيتم قياس التمكين الإداري للمرأة من خلال استبانة خاصة تطورها الباحثة لهذا الغرض.

أ. المعوقات التنظيمية:	**قاستها الفقرات (1-11).**
1. عدم المساواة في العمل:	الفقرات (1-4).
2. ضعف دعم الإدارة العليا:	الفقرات (5-8).
3. ظروف وصعوبات العمل:	الفقرات (9-11).
ب. المعوقات الاجتماعي:	**قاستها الفقرات (12-20).**
1. نظرة المجتمع لعمل المرأة:	الفقرات (12-15).
2. نقص الخدمات المساندة:	الفقرات (16-18).
3. الظروف العائلية:	الفقرات (19-20).
ج. المعوقات الشخصية:	**قاستها الفقرات (21-30).**
1. التكوين النفسي للمرأة:	الفقرات (21-24).
2. عدم الاستمرار في العمل:	الفقرات (25-27).
3. طبيعة الدور المزدوج للمرأة:	الفقرات (28-30).

الملحق (ج)

الاستبانة لقياس الثبات

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة الأستاذ الدكتور الفاضل.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان "المعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية المؤثرة في التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية الرسمية وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، جامعة مؤتة.

لذا ترجو الباحثة منكم التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة بكل دقة وموضوعية مؤكدة لكم أن المعلومات المقدمة ستعامل بسرية وموضوعية تامة ولغايات البحث العلمي فقط.

شاكرة لكم حسن تعاونكم مع خالص احترامي وتقديري

الباحثة:

نجاة الطراونة

اسم القسم الأكاديمي:..........................

اسم الجامعة:.................................

القسم الأول: المعلومات الديموغرافية:

يرجى قراءة العبارات الآتية بدقة ووضع إشارة (ü) داخل المربع الذي يقابل العبارة التي تنطبق على وضعك:

ز. النوع الاجتماعي: £ ذكر £ أنثى

ح. مدة الخدمة في الجامعة: £ أقل من 5 سنوات £ 5-10 سنوات £ أكثر من 10 سنوات

ط. الرتبة الأكاديمية: £ أستاذ £ أستاذ مشارك £ أستاذ مساعد

القسم الثاني: يرجى قراءة كل فقرة من هذه الفقرات ووضع إشارة (ü) عند البديل الذي يعكس رأيك.

الرقم	الفقرة	درجة الإجابة				
		تنطبق دائما 5	تنطبق غالبا 4	تنطبق أحيانا 3	تنطبق نادرا 2	لا تنطبق إطلاقا 1
.1	تفوض المرأة سلطات كافية لإنجاز مهامها الوظيفية.					
.2	تمارس المرأة صلاحيات كاملة بموجب أنظمة الجامعة وتعليماتها.					
.3	يحدد الرؤساء في العمل المهام التي يفوضونها للمرأة خطياً.					
.4	يُعدّ تقدير إدارة الجامعة لجهود المرأة في العمل حافزاً حقيقياً لمزيدٍ من الإنجاز.					
.5	يقوم الرؤساء في العمل بتحفيز المرأة على تحمل المسؤولية الشخصية.					
.6	يمارس الرؤساء في العمل ضغوطاً للحد من صلاحيات المرأة في المهام المفوضة لها.					
.7	تُعَدّ المرأة في الجامعة صاحبة القرار في المهام المفوضة لها.					
.8	لدى المرأة الدافع للمساهمة في تحقيق أهداف الجامعة التي تعمل بها.					
.9	يُقدر الرؤساء في العمل الجهود التي تبذلها المرأة.					
.10	إن إدارة الجامعة لديها ثقة في مقدرة المرأة على القيام بالأعمال المفوضة لها.					
.11	يقوم الرؤساء في العمل بمتابعة المرأة في المهام المفوضة لها.					
.12	عمل المرأة في الجامعة يتطلب منها التعاون مع الزملاء.					
.13	توفر إدارة الجامعة فرصاً كافيةً للمرأة للتطور الذاتي.					
.14	توفر إدارة الجامعة دورات تدريبية للمرأة لتطوير مهارتها في العمل.					
.15	عمل المرأة في الجامعة يتطلب منها المشاركة في اللجان والمجالس المختلفة.					
.16	تعمل المرأة في ظل نظام أكاديمي إداري يسمح لها في مشاركة العاملين في تحقيق أهداف الجامعة.					

الرقم	الفقرة	5 تنطبق دائما	4 تنطبق غالباً	3 تنطبق أحياناً	2 تنطبق نادراً	1 لا تنطبق إطلاقاً
17.	تسود الثقة بين المرأة ورؤسائها في العمل.					
18.	تسود الثقة بين المرأة وزملائها في العمل.					
19.	تقدم إدارة الجامعة تـ سهيلات للمرأة للمـشاركة فـي المـؤتمرات والندوات.					
20.	توفر إدارة الجامعة للمرأة الإحساس بالأمن والاستقرار.					
21.	يشجع الرؤساء في العمل المرأة على تبني الأفكار الإبداعية التي تخدم العملية التعليمية التعلمية في الجامعة.					
22.	لدى المرأة الاهتمام بتجربة أفكار جديدة في العمل.					
23.	يشجع الرؤساء في العمل المـرأة التـي تفكـر خـارج نطـاق اختصاصها.					
24.	يخصص الرؤساء في العمل الأموال الكافية للمرأة لتنفيذ وتطبيق الأفكار الإبداعية الجديدة.					
	القسم الثالث:					
25.	الترشيح للمناصب القيادية لا يبنى على أسس موضوعية.					
26.	في حال تساوي الرجل والمرأة في الكفاءة والمؤهـل فإنـه يـتم اختيار الرجل للوظائف العليا.					
27.	ينظر المجتمع إلى المرأة على أنها أقل قدرة من الرجـل علـى تحمل ضغوط العمل.					
28قلما	تتوافر دور حضانة لأطفال النساء العاملات في الجام عـات لوقت متأخر.					
29.	عدم توافر أوقات عمل مرنة تسمح للمرأة العاملة بالقيام بواجباتها المنزلية.					
30.	ينظر المسؤولون إلى أن النجاح في المستويات الإداريـة العليـا يتطلب شروطاً فسيولوجيةً لا تتوافر في المرأة.					
31.	لا تتوافر الكفاءات المدربة بين النساء لتولي مراكز إدارية عليا.					

الرقم	الفقرة	درجة الإجابة				
		تنطبق دائما 5	تنطبق غالباً 4	تنطبق أحياناً 3	تنطبق نادراً 2	لا تنطبق إطلاقاً 1
.32	يؤدي نقص المهارات الإدارية لدى المرأة إلى الحد من توليها مناصب قيادية.					
.33	يحد البُعد المكاني لانعقاد الدورات والبعثات عن مناطق الإقامة من مشاركة المرأة فيها.					
.34	تضعف فرص تولي المرأة للوظائف الإدارية العليا بسبب كثرة متطلبات العمل مثل "العمل لساعات متأخرة".					
.35	تشكل صعوبة العمل معوقاً أمام تولي المرأة للوظائف العليا مثل "العمل الميداني والسفر".					
.36	يعتقد الكثير من أفراد المجتمع الأردني أن المكان المناسب للمرأة هو البيت.					
.37	تدني مستوى التقبل الاجتماعي لدور المرأة القيادي في المستويات الإدارية العليا.					
.38	يعكس التفكير السائد في المجتمع مقولة أن المرأة أقل تحكماً في انفعالاتها من الرجل.					
.39	يستثني متخذ القرار المرأة عند إشغال الوظائف العليا.					
.40	يعتقد المسؤولون في الإدارة العليا بأنَّ المرأة أقل قدرة على أداء العمل من الرجل.					
.41	يعتقد المسؤولون في الإدارة العليا بأنَّ المرأة أقل التزاماً في أداء العمل من الرجل.					
.42	طموحات المرأة العاملة محدودة مما يدفعها إلى عدم التطلع إلى أدوار قيادية.					
.43	يحد عدم ثقة المرأة من قدرتها على امتلاك مهارات قيادية من توليها للمناصب القيادية.					
.44	تفضل المرأة الاهتمام بأمور العائلة على الاهتمام بزيادة مسؤوليات العمل.					

الرقم	الفقرة	تنطبق دائما 5	تنطبق غالبا 4	تنطبق أحيانا 3	تنطبق نادرا 2	لا تنطبق إطلاقا 1
.45	نادراً ما تتوافر عوامل مساندة من قِبَل الرجل (الـزوج) لعمـل المرأة في المنزل.					
.46	يمارس الأهل والأزواج ضغوطاً على المرأة الـ عاملة لمنعها مـن العمل مع الرجال.					
.47	درجة الحرية الممنوحة للمرأة من المجتمع لا تساعدها على القيام بجميع التزاماتها الوظيفية.					
.48	يدفع الخوف من الفشل في المناصب القيادية المرأة إلى عدم تقلد تلك المناصب.					
.49	يُعدّ التقاعد المبكر سبباً رئيساً يحول دون تولي المرأة للوظـائف الإدارية العليا.					
.50	يعيق الزواج المبكر تولّي الفتاة العاملة المناصب القيادية العليا.					
.51	تعرُّض المرأة العاملة لصراع الدور زوجة /موظفة أمـرٌ يعيـق توليها لمناصب قيادية.					
.52	تُعدّ عملية تربية الأبناء أحد معيقات تولي المرأة للوظائف الإدارية العليا.					

Header group over response columns: درجة الإجابة

الملحق (د)

الاستبانة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة الأستاذ الدكتور الفاضل.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان "المعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية المـؤثرة في التمكين الإدا ري للمرأة في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر أعضاء هيئـة التدريس وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربويـة، جامعة مؤتة.

لذا ترجو الباحثة منكم التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة بكل دقة وموضوعية مؤكدة لكم أن المعلومات المقدمة ستعامل بسرية وموضوعية تامة ولغايات البحث العلمي فقط.

شاكرة لكم حسن تعاونكم مع خالص احترامي وتقديري

الباحثة

نجاة الطراونة

اسم القسم الأكاديمي:.........................

اسم الجامعة:.................................

القسم الأول: المعلومات الديموغرافية:

يرجى قراءة العبارات الآتية بدقة ووضع إشارة (ü) داخل المربع الذي يقابل العبارة التي تنطبق على وضعك:

أ. النوع الاجتماعي: £ ذكر £ أنثى

ب. مدة الخدمة في الجامعة: £ أقل من 5 سنوات £ 5-10 سنوات £ أكثر من 10 سنوات

ج. الرتبة الأكاديمية: £ أستاذ مساعد £ أستاذ مشارك £ أستاذ

القسم الثاني: الفقرات المتعلقة بالتمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية الرسمية

يرجى قراءة كل فقرة من هذه الفقرات ووضع إشارة (ü) عند البديل الذي يعكس رأيك.

الرقم	الفقرة	درجة الإجابة				
		تنطبق دائما	تنطبق غالبا	تنطبق أحيانا	تنطبق نادرا	لا تنطبق إطلاقا
		5	4	3	2	1
1.	تفوض المرأة سلطات كافية لإنجاز مهامها الوظيفية.					
2.	تمارس المرأة صلاحيات كاملة بموجب أنظمة الجامعة وتعليماتها.					
3.	يحدد الرؤساء في العمل المهام التي يفوضونها للمرأة خطياً.					
4.	يُعدّ تقدير إدارة الجامعة لجهود المرأة في العمل حافزاً حقيقياً لمزيدٍ من الإنجاز.					
5.	يقوم الرؤساء في العمل بتحفيز المرأة على تحمل المسؤولية الشخصية.					
6.	تُعَدّ المرأة في الجامعة صاحبة القرار في المهام المفوضة لها.					
7.	لدى المرأة الدافع للمساهمة في تحقيق أهداف الجامعة التي تعمل بها.					
8.	يُقدر الرؤساء في العمل الجهود التي تبذلها المرأة.					
9.	إن إدارة الجامعة لديها ثقة في مقدرة المرأة على القيام بالأعمال المفوضة لها					
10.	يقوم الرؤساء في العمل بمتابعة المرأة في المهام المفوضة لها.					
11.	عمل المرأة في الجامعة يتطلب منها التعاون مع الزملاء.					
12.	توفر إدارة الجامعة فرصاً كافيةً للمرأة للتطور الذاتي.					
13.	توفر إدارة الجامعة دورات تدريبية للمرأة لتطوير مهارتها في العمل.					
14.	عمل المرأة في الجامعة يتطلب منها المشاركة في اللجان والمجالس المختلفة.					

الرقم	الفقرة	تنطبق دائما 5	تنطبق غالبا 4	تنطبق أحيانا 3	تنطبق نادرا 2	لا تنطبق إطلاقا 1
15.	تعمل المرأة في ظل نظام أكاديمي إداري يسمح لها في مشاركة العاملين في تحقيق أهداف الجامعة.					
16.	تسود الثقة بين المرأة ورؤسائها في العمل.					
17.	تسود الثقة بين المرأة وزملائها في العمل.					
18.	تقدم إدارة الجامعة تسهيلات للمرأة للمشاركة في المؤتمرات والندوات.					
19.	توفر إدارة الجامعة للمرأة الإحساس بالأمن والاستقرار.					
20.	يشجع الرؤساء في العمل المرأة على تبني الأفكار الإبداء ية التي تخدم العملية التعليمية التعلمية في الجامعة.					
21.	لدى المرأة الاهتمام بتجربة أفكار جديدة في العمل.					
22.	يشجع الرؤساء في العمل المرأة التي تفكر خارج نطاق اختصاصها.					
23.	يخصص الرؤساء في العمل الأموال الكافية للمرأة لتنفيذ وتطبيق الأفكار الإبداعية الجديدة.					
القسم الثالث: الفقرات المتعلقة بالمعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية:						
24.	الترشيح للمناصب القيادية لا يبنى على أسس موضوعية.					
25.	في حال تساوي الرجل والمرأة في الكفاءة والمؤهل فإنه يتم اختيار الرجل للوظائف العليا.					
26.	ينظر المجتمع إلى المرأة على أنها أقل قدرة من الرجل على تحمل ضغوط العمل.					
27.	قلما تتوافر دور حضانة لأطفال النساء العاملات في الجامعات لوقت متأخر.					

الرقم	الفقرة	درجة الإجابة				
		تنطبق دائما 5	تنطبق غالبا 4	تنطبق أحيانا 3	تنطبق نادرا 2	لا تنطبق إطلاقا 1
28.	عدم توافر أوقات عمل مرنة تسمح للمرأة العاملة بالقيام بواجباتها المنزلية.					
29.	ينظر المسؤولون إلى أن النجاح في المستويات الإدارية العليا يتطلب شروطاً فسيولوجيةً لا تتوافر في المرأة.					
30.	لا تتوافر الكفاءات المدربة بين النساء لتولي مراكز إدارية عليا.					
31.	يؤدي نقص المهارات الإدارية لدى المرأة إلى الحد من توليها مناصب قيادية.					
32.	يحد البُعد المكاني لانعقاد الدورات والبعثات عن مناطق الإقامة من مشاركة المرأة فيها.					
33.	تضعف فرص تولي المرأة للوظائف الإدارية العليا بسبب كثرة متطلبات العمل مثل "العمل لساعات متأخرة".					
34.	تشكل صعوبة العمل معوقاً أمام تولي المرأة للوظائف العليا مثل "العمل الميداني والسفر".					
35.	يعتقد الكثير من أفراد المجتمع الأردني أن المكان المناسب للمرأة هو البيت.					
36.	تدني مستوى التقبل الاجتماعي لدور المرأة القيادي في المستويات الإدارية العليا.					
37.	يعكس التفكير السائد في المجتمع مقولة أن المرأة أقل تحكماً في انفعالاتها من الرجل.					
38.	يستثني متخذ القرار المرأة عند إشغال الوظائف العليا.					
39.	يعتقد المسؤولون في الإدارة العليا بأنَّ المرأة أقل قدرة على أداء العمل من الرجل.					

الرقم	الفقرة	درجة الإجابة				
		تنطبق دائما 5	تنطبق غالبا 4	تنطبق أحيانا 3	تنطبق نادرا 2	لا تنطبق إطلاقا 1
40.	يعتقد المسؤولون في الإدارة العليا بأنَّ المرأة أقل التزاماً في أداء العمل من الرجل.					
41.	طموحات المرأة العاملة محدودة مما يدفعها إلى عدم التطلع إلى أدوار قيادية.					
42.	يحد عدم ثقة المرأة من قدرتها على امتلاك مهارات قيادية من توليها للمناصب القيادية.					
43.	تفضل المرأة الاهتمام بأمور العائلة على الاهتمام بزيادة مسؤوليات العمل.					
44.	نادراً ما تتوافر عوامل مساندة من قِبَل الرجل (الزوج) لعمل المرأة في المنزل.					
45.	يمارس الأهل والأزواج ضغوطاً على المرأة العاملة لمنعها من العمل مع الرجال.					
46.	درجة الحرية الممنوحة للمرأة من المجتمع لا تساعدها على القيام بجميع التزاماتها الوظيفية.					
47.	يدفع الخوف من الفشل في المناصب القيادية المرأة إلى عدم تقلد تلك المناصب.					
48.	يُعدّ التقاعد المبكر سبباً رئيساً يحول دون تولي المرأة للوظائف الإدارية العليا.					
49.	يعيق الزواج المبكر تولّي الفتاة العاملة المناصب القيادية العليا.					
50.	تعرُّض المرأة العاملة لصراع الدور زوجة /موظفة أمرٌ يعيق توليها لمناصب قيادية.					
51.	تُعدّ عملية تربية الأبناء أحد معيقات تولي المرأة للوظائف الإدارية العليا.					

السيرة الذاتية

الاسم: نجاة صالح الطراونة.

الكلية: العلوم التربوية.

التخصص: إدارة تربوية.

السنة: 2007.

العنوان البريدي: لواء المزار الجنوبي، مدرسة مؤتة الأساسية للبنات.